



TESIS DOCTORAL

**EL VALOR AGREGADO EN ORIGEN EN LAS COOPERATIVAS
AGROPECUARIAS.**
Estudio de caso de la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda.
(Argentina)



JOSE OSCAR ACOSTA // Oñati, 2017

**EL VALOR AGREGADO EN ORIGEN EN LAS COOPERATIVAS
AGROPECUARIAS.
Estudio de caso de la Unión Agrícola de Avellaneda Coop.
Ltda. (Argentina)**

LIC. (MSC) JOSE OSCAR ACOSTA

Directores:

PhD Frederick Freundlich

PhD Cristiano Casini



Una Tesis presentada para el título de
Doctor por Mondragón Unibertsitatea

Departamento de Organización
Mondragón Unibertsitatea
Marzo 2017

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis es producto del trabajo y apoyo de muchas personas que han sido fundamentales en mi formación doctoral y en el desarrollo de la presente investigación, a las que quiero agradecer y que menciono a continuación:

Agradezco especialmente a las siguientes personas que me han apoyado de manera incondicional y permanente durante todo el proceso de mi formación y la realización de la investigación: A mi director de tesis Fred Freundlich, quien desde su trayectoria académica y su calidad humana, me ha guiado en el desarrollo de mi tesis. A Petr Kovanda y su familia por el apoyo que me han brindado durante mi estadía en Europa. A Ivana Planisich y Omar Gregoret, quienes han colaborado de manera activa en todo el proceso de recolección de los datos.

A mi familia. Mis padres: Aida Benítez y Víctor Acosta, mis hermanos/as, mi sobrino Matías Casco y mi primo Marcelo Herrera, que han sido un pilar emocional importante en todo el proceso de mi formación doctoral.

A mis profesores y todo el equipo de Mondragón Unibertsitatea, quienes me han acompañado en el proceso de consolidación de mis conocimientos como investigador del sector de la economía social, especialmente a: Saioa Arando, Rafael Altuna, Garbiñe González, Mónica Gago, Aranza de la Torre, José Biain Barrena, Aitziber Arregui.

A mis compañeros de trabajo y amigos, que han colaborado de diferentes maneras en mi formación doctoral: Eliseo Monti, Manuel Mariño, Mario Bragachini, Cristiano Casini, Miguel Perotti, Gustavo Coronel, Guillermo Merletti, Emililano Vega, Matias Keilis, María Isabel Tort, Graciela Preda, Verónica Carrapizo, Adrián Suárez, Silvia Casabella, Carolina Cáceres, Laura Maldonado, Roberto Bereciartua, Eduardo Spath, Sonia Suarez, Fernando Guzmán, Renata Campi.

A las siguientes instituciones: La Cooperativa Unión Agrícola de Avellaneda (UAA Coop. Ltda.), cuyo análisis en profundidad han permitido la generación de conocimientos que aquí se presentan. Al Instituto Nacional de Tecnología

Agropecuario (INTA), quien me ha facilitado parte de los recursos económicos y materiales para el desarrollo de mi tesis. Agricultores Federados Argentinos Coop Ltda, que me ha brindado parte de los recursos económicos necesarios para mi formación doctoral.

A los entrevistados/as, integrantes de la UAA Coop. Ltda., quienes me han brindado su tiempo y han compartido sus conocimientos, experiencias y sentimientos de manera incondicional:

Autoridades: Alvino C. Paudán, Daniel O. Cainelli, Eduardo J. Lovisa, Mauricio A. Quarín, Norberto A. Niclis, Norman Elisandro Diez, Orfilio Zupel, Raúl R. Zamer, Rosendo I. Colussi.

Asociados en general: Alejandro Bernardis, Edgardo David Cainelli, Elbio Bianchi, Guillermo Bernardis, Leticia Solari, Luis Mario Pérezón, Marcelo Dean, Mario Trevisan, Ruben Agretti.

Juventud Cooperativista: Alexis Stechina, Ayelen Vicentin, Brian Zoratti, Carolina I. Trosch, Dardo M. Venturini, Fabricio Masat, Ileana Moschen, Joel Cainelli, Leonel Dolzani, Lucas M. Sartor, Luciano A. Pividori, Mariela Nasich, Milena Zupel, Nelson Bianchi, Ornella L. Collussi, Wilson G Trosch.

Grupo de Mujeres: Nilda Dellia Rosa, Beatriz Bianchi, Nelci Scapin, Lidia Passarino, Adriana Stechina.

Empleados: Andrés Cura, Carolina Debarbora, Carolina Trosch, Celso Pividori, Daniela Silvestre, Fabián Sánchez, Federico Dyke, Héctor Spesot, Ivana Planisich, Juan C. Fernández, Mariano Tortul, Matías Michel, Mirian Dolzani, Omar Gregoret, Oscar José Stechina, Pablo Aracne, Pablo Michel, Pedro Pividori, Rene Maurenzi, Rene Urbani.

RESUMEN

Las cooperativas agropecuarias desempeñan un papel importante en la agricultura argentina, especialmente para el pequeño y mediano productor. Estas, muchas veces, representan la única alternativa real para participar en una cadena agroalimentaria, es decir, no sólo como productores primarios sino también como productores de alimentos y otros productos con valor agregado. Las cooperativas pueden propiciar la distribución equitativa de la renta que genera las actividades de agregado de valor, particularmente en el lugar donde viven y trabajan los productores o, valor agregado en origen (VAO). En esta tesis se presenta el conocimiento generado sobre esa temática, que constituye una aportación importante para la literatura científica en términos de: definición, características, componentes, oportunidades y desafíos que el VAO representa para el productor, empresas afines y el Estado. Para conseguir estos objetivos científicos y prácticos, se ha realizado un estudio de caso en profundidad sobre las experiencias y vivencias de los integrantes de la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda., Argentina, como una organización emblemática que posee VAO.

La tesis revisa la literatura sobre: VAO y cooperativismo y, un análisis adicional de conceptos que fueron surgiendo de la investigación sobre el terreno. En términos específicos, la tesis procura contestar preguntas de investigación acerca de los siguientes temas: (1) Circunstancias y acciones que dieron surgimiento al VAO en la UAA; (2) Percepción y significado del VAO para los integrantes de la Cooperativa y del proceso de su desarrollo; (3) Contexto, ventajas y desafíos del VAO; (4) Visión prospectiva del VAO. La metodología utilizada fue cualitativa y las técnicas de recolección de datos fueron: entrevista, observación y revisión de documentos. Los resultados y análisis son presentados a partir de los dos componentes principales del VAO: valor agregado cooperativo y valor agregado a la producción primaria en origen. Además, se aborda los desafíos y la visión prospectiva de los integrantes sobre el VAO. Se concluye con aportaciones científicas y prácticas en relación al tema de investigación; limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación.

ABSTRACT

Agricultural cooperatives play an important role in Argentine agriculture, especially for small and medium producers. Co-operatives provide them their only real opportunity to participate in an agri-food value chain and not only as producers, but also, in certain cases, as value-adding food processors. Cooperatives, thus promote a more equitable distribution of the income generated by activities that add value, particularly in the very geographic area where producers live and work -- value added at origin (VAO). This doctoral thesis presents data and analysis on this topic, in an effort to both assist agricultural cooperatives understand VAO activities and, equally importantly, address important gaps in the scientific literature on VAO and cooperatives, gaps in terms of: definition, characteristics, components, opportunities and challenges that VAO represents for the producer, related companies and the State. In order to achieve these scientific and practical objectives, an in-depth case study has been carried out on the experiences of the members of the Agricultural Union of Avellaneda Coop. Ltda. (UAA) Argentina, as an emblematic organization that engages in VAO.

The thesis reviews and locates this study in the literature on VAO and cooperative enterprise, social capital and related issues. In specific terms, the thesis seek to answer research questions on the following topics: (1) Circumstances and actions that gave rise to the VAO in UAA; (2) UAA members' perceptions of VAO and processes in its development their meaning from the members' perspective; (3) the VAO context, its advantages and challenges; (4) VAO in the future of UAA. The methodology used was qualitative and data-collection techniques included: interviews, observation and review of documents. The results and analyzes are presented and based on the two main components of the VAO: cooperative value added and value added to primary production at origin. In addition, they address the challenges and prospective vision of the members on the VAO. The thesis concludes with scientific and practical contributions in relation to the research topic; the study's own limitations and future lines of research.

LABURPENA

Nekazaritza eta abeltzaintzako kooperatibek pisu garrantzitsua daukate Argentinako nekazaritzan, bereziki, ekoizle txiki eta ertainarentzat. Hauek, askotan, benetako alternatiba bakarra dira nekazaritzako elikagaien kate batean parte hartzeko, hau da, ez bakarrik, lehen mailako ekoizle bezala, baizik eta balio erantsia duten elikagaien ekoizle bezala ere. Kooperatibek, balio erantsitako jarduerak sortzen duten errentaren bidezko banaketa susta dezakete, batez ere, ekoizleak bizi eta lan egiten duten lekuan, hots, balio erantsia jatorrian (BEJ). Tesi honetan, gai honen inguruan sortutako ezagutza aurkezten da. Honek, literatura zientifikoari ekarpen garrantzitsua egiten dio hurrengo kontzeptuetan: BEJ-aren definizioan, ezaugarrietan, aukerak eta erronketan eta honek duen garrantzian ekoizlearentzat, kideko enpresentzat eta Estatuarentzat. Helburu zientifiko eta praktiko hauek lortzeko, sakoneko kasu-ikerketak bat egin da, Argentinako “Unión Agrícola de Avellaneda” kooperatiba mugatuaren inguruan, hau, BEJ-a duen erakunde enblematikoa baita.

Tesiak, honako gai hauen gaineko literatura berrikusten du: BEJ-a eta kooperatibismoa eta ikerketan zehar sortutako beste kontzeptu gehigarri batzuei buruz. Bereziki, tesiak, hurrengo gaien inguruko ikerketa galderei erantzun nahi die: (1) BEJ-a UAA-n sortarazi zuten zirkunstantziak eta ekintzak; (2) BEJ-aren pertzepzioa eta esanahia kooperatibaren partaideentzat eta honen garapenaren prozesua. (3) BEJ-aren testuingurua, abantailak eta erronkak. (4) BEJ-aren etorkizuneko ikuspegia. Erabilitako metodologia kualitatiboa izan zen eta ikerketa teknikak hauek izan ziren: elkarrizketa, behaketa eta dokumentuen berrikuspena. Emaizak eta azterketak BEJ-aren bi osagaietatik abiatuta aurkezten dira: erantsitako balio kooperatiboa eta jatorrizko lehen mailako ekoizpenari erantsitako balioa. Gainera, erronkak eta partaideen etorkizuneko ikuspegia BEJ-aren inguruan aztertzen dira. Tesia bukatzen da ikerketa gaiarekin lotuta dauden ekarpen zientifiko eta praktikoekin eta azterlanaren mugak eta etorkizuneko ikerketa lerroak adieraziz.

ÍNDICE DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	7
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
LABURPENA.....	11
1. INTRODUCCIÓN.....	17
1.1 Antecedentes Prácticos y Presentación de la Tesis.....	19
1.2. Objetivos Prácticos	21
1.3. Antecedentes y Objetivos Científicos.....	22
1.4. Contexto y Escenario de Investigación	26
1.1.1. Características socio-económicas-productivas de Argentina y Santa Fe	26
1.1.2. Cooperativismo Agropecuario Argentino	31
1.1.3. Caso a Estudiar: Unión Agrícola de Avellaneda (UAA) Coop. Ltda.	33
2. MARCO CONCEPTUAL.....	45
2.1. Agregado de Valor en Origen.....	47
2.1.1. El Valor Agregado en Origen (VAO), la Competitividad y el Cooperativismo Agropecuario.....	49
2.1.2. La cuestión del origen.....	54
2.1.3. El rol del Estado.....	59
2.2. Cooperativismo	63
2.2.1. Aproximación Histórica	65
2.2.3. Cooperativismo Agropecuario.....	74
2.2.3.1. Modelos de Cooperativas Agropecuarias	75
2.2.3.2. Definición y Reseña Histórica del Cooperativismo Agropecuario Argentino	89
2.2.3.3. Situación Actual y Rol de las cooperativas agropecuarias en la Argentina	94
2.2.3.4. Gobernanza, Participación y Gestión de las Cooperativas Agropecuarias	102
2.2.3.5. La Educación y el Capital Humano en las Cooperativas Agropecuarias	109
2.2.3.6. Capital Social en las Cooperativas Agropecuarias	121
3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	125
3.1. Pregunta General.....	127
3.2. Preguntas Específicas	127
4. MÉTODOS	129

4.1. Descripción y Justificación del Método	131
4.2. Unidad de Análisis y Muestra: Participantes y su Selección	135
4.2.1. Tipo de muestra	136
4.2.2. Participantes	137
4.3. Recolección de Datos	139
4.4. Análisis de Datos	146
5. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	151
5.1. Valor Agregado Cooperativo	156
5.1.1. Origen e Hitos Históricos de la UAA Coop. Ltda.....	157
5.1.2. La Educación y el Capital Humano de la UAA Coop. Ltda.	171
5.1.2.1. El Valor Agregado a partir de la Educación y Capacitación.....	172
5.1.2.2. Asociados	176
5.1.2.3. Juventud Cooperativista	187
5.1.2.4. Grupo de Mujeres	203
5.1.2.5. Empleados.....	214
5.1.3. Gobernanza de la UAA Coop. Ltda.....	225
5.1.4. La Empresa Socioeconómica	244
5.2. Valor Agregado a la Producción Primaria en Origen.....	274
5.2.1. Integración Avícola ENERCOP	275
5.2.2. Otras actividades de Agregado de Valor a la Producción Primaria....	299
5.2.3. Aprendizajes sobre el Valor Agregado en Origen a la Producción Primaria	306
5.3. Contexto, Situación Interna y Visión Prospectiva de la Cooperativa.....	314
5.3.1. Desafíos Internos y el Contexto	315
5.3.2. Expectativas e Ideas sobre el Futuro en la Cooperativa	331
6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	341
6.1. Conclusiones.....	343
6.1.1. Valor Agregado en Origen y el Cooperativismo Agropecuario.....	343
6.1.2. Valor Agregado Cooperativo.....	344
6.1.3. Valor Agregado a la Producción Primaria en Origen	352
6.2. Limitaciones	356
6.3. Futuras Líneas de Investigación	357
BIBLIOGRAFÍA	359
ANEXOS	377
Anexo 1: Guía de entrevista	379
Anexo 2: Autorización para realizar investigación en la UAA	382

Anexo 3: Cronograma de actividades	383
Anexo 4: Concepto de Percepción	384
Anexo 5: Fotos de la UAA Coop. Ltda.....	388

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas

Tabla 1: Resumen del perfil socioeconómico actual de la UAA Coop. Ltda.	35
Tabla 2: Niveles de participación (menor a mayor)	106
Tabla 3: Categoría de entrevistas realizadas, según categoría de entrevistados	139
Tabla 4: Técnicas utilizadas según preguntas específicas de investigación	145
Tabla 5: Inversiones en Educación, según Ejercicios y Valores en Pesos argentinos y Euros	172
Tabla 6: Operaciones comerciales y excedentes (\$AR y €), según secciones y servicios del Ejercicio N°93 (2013-2014).....	248
Tabla 7: Excedentes, según Sección-Servicios y Años.....	256
Tabla 8: Costos de la Integración Avícola correspondiente al Ejercicio 2013-2014 (no incluye costo de materia prima)	288
Tabla 9: Volúmenes de los Productos Físicos Operados por la Integración Avícola en el Ejercicio 2013-2014.....	289

Figuras

Figura 1: Estructura de Investigación	25
Figura 2: Tendencia de la tasa de desocupación del conglomerado urbano de Argentina (años: 2003 al 2015)	27
Figura 3: Mapa de la República Argentina	29
Figura 4: Distribución de las sucursales de la UAA Coop. Ltda., según Territorio	44
Figura 5: Distribución de la renta de la cadena agroalimentaria.....	50
Figura 6: Relación de los Apartados con las Preguntas de Investigación	153

Figura 7: Componentes y Actores del VAO.....	155
Figura 8: Componentes del Valor Agregado Cooperativo (VAC)	157
Figura 9: Organigrama de la UAA Coop. Ltda.....	247
Figura 10: Estructura de la integración avícola ENERCOP	279

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

Esta tesis pretende investigar acerca de la importancia y los desafíos para agregar valor a la producción primaria, en origen. Responde a la situación de las cooperativas agropecuarias argentinas y sus socios, el pequeño y mediano productor, y lagunas importantes en la literatura científica al respecto. Esta tesis cuenta con seis capítulos: (1) Introducción; (2) Marco Conceptual; (3) Preguntas de Investigación (4) Métodos (5) Resultados y Análisis (6) Conclusiones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación.

1.1 Antecedentes Prácticos y Presentación de la Tesis

La Argentina, históricamente se ha caracterizado por su débil integración entre la agricultura y la industria (Patrouilleau, 2012), la cual, a la falta de políticas públicas que la favorezcan, se ha sumado otras situaciones desfavorables tales como: el cambio climático, la crisis financiera, la modificación de la geografía del poder mundial, entre otros (documento del Consenso Agroindustrial, 2011). Aunque, en la actualidad puede identificarse un escenario favorable para el sector agroalimentario, debido fundamentalmente al incremento de la demanda de alimento a nivel mundial (Llach, 2012). Por lo tanto, la Argentina, tendría un potencial importante para desarrollarse como país agroalimentario, teniendo en cuenta las riquezas naturales que posee, el nivel productivo que ha logrado, el potencial intelectual que posee, etc. (Bragachini et al., 2001).

Asimismo, la industria de alimentos y bebidas en la Argentina, posee una importante concentración de la producción en las grandes empresas (93,8%) y un valor porcentual cercano en las exportaciones; mientras que las PyMEs (pequeñas y medianas empresas) y microempresas poseen un valor mucho menor (6,2%). Pero no significa que las grandes empresas generan una proporción correspondiente de puestos de trabajo. De acuerdo a los datos aportados por Marrón (2015), las grandes empresas aportan aproximadamente el 51% de la mano de obra ocupada en este sector y, la diferencia, 49% corresponde a las PyMEs y microempresas. Es decir, el sector agroalimentario relacionado o desarrollado por la agricultura familiar o pequeños productores, representan un sector de importancia relevante para la Argentina, teniendo en cuenta la contribución que

realiza en la generación de alimentos y fuente de empleo e ingresos de la familia rural (Carrapizo et al., 2016).

En ese contexto, el valor agregado en origen (a veces llamado valor añadido en origen), podría ser una de las alternativas viables y favorables para la agricultura familiar o pequeños y medianos productores para poder: participar de manera activa en la cadena agroalimentaria; posibilidad de tener mayor participación en la renta que ella genera; seguir realizando una actividad que conoce y desea; mantenerse en un territorio, con el significado socioeconómico y cultural que ello representa y que está relacionado con el arraigo.

El valor agregado en origen es uno de los conceptos centrales de la presente investigación, el cual es desarrollado en el Capítulo 2 “Marco Conceptual”. A modo de resumen, se podría afirmar que: el valor agregado significa la transformación de las materias primas en productos más elaborados y así, de mayor valor. “En origen” quiere decir que la actividad de agregar valor es realizada a nivel local, en el lugar en donde se originan esas materias primas.

A su vez, se plantea al asociativismo – el cooperativismo agropecuario – como una herramienta útil y necesaria para afrontar las inversiones, acceso al mercado, conocimientos técnicos, etc., que requiere este tipo de actividad (Bragachini et al., 2011; Casini et al., 2010). Además, e igualmente importante, el cooperativismo, en general, ofrece una alternativa económicamente viable pero más democrática, participativa y socialmente responsable que la empresa de capital convencional (Barberini, 2009).

La tesis que aquí se presenta, hace referencia acerca de las bondades, estrategias y desafíos que representa el valor agregado en origen para el pequeño o mediano productor, tomando como base, la experiencia y vivencia de los integrantes de la Unión Agrícola de Avellaneda (UAA) Coop. Ltda., en Argentina. Es decir, no sólo se ha analizado los aspectos positivos del agregado de valor en origen, sino también los inconvenientes que tuvieron que sortear desde la institución, tanto desde el punto de vista interno (organización, RRHH, gobernanza cooperativa,

etc.); como del contexto (políticas públicas, situaciones macro y microeconómicas, etc.).

En la presente investigación se ha utilizado una *metodología cualitativa*, que ha permitido indagar sobre las percepciones¹ y el significado que le otorgan los integrantes de la UAA Coop. Ltda. al fenómeno de estudio. Se han utilizado como técnicas de investigación a: la entrevista, la observación y la revisión de documentos. Siendo la primera las más relevante, con un total de 58 entrevistas realizadas a: dirigentes, asociados en general, empleados, integrantes del grupo de la juventud cooperativista, e integrantes del grupo de mujeres de la UAA Coop. Ltda.

Asimismo, esta investigación tuvo como guía a la siguiente *pregunta general de investigación*: ¿Cuál fue el proceso vivenciado por la UAA Coop. Ltda. en relación a su desarrollo productivo, consolidación institucional y el valor agregado en origen; a partir de la percepción de sus dirigentes, asociados, grupos de interés y empleados?. Se han desarrollado *preguntas específicas* (véase las preguntas adicionales en el Capítulo 3), las cuales complementan a la pregunta general y que se refieren al: origen, situación actual y futuro del valor agregado en origen (VAO) de la Cooperativa. Esas preguntas específicas, podrían ser sintetizadas en los siguientes ejes temáticos: (1) contexto general, circunstancias y acciones que dieron lugar a la incorporación del VAO. (2) Percepción y significado del VAO para los integrantes de la Cooperativa y la comunidad en general. Ventajas, logros e inconvenientes para el inicio y desarrollo del VAO. (3) Contexto actual en el que se desarrolla el VAO de la Cooperativa. (4) Visión prospectiva de los integrantes de la Cooperativa en relación al VAO.

1.2. Objetivos Prácticos

Los *objetivos prácticos* que ha tenido esta investigación, está relacionado con los aportes de elementos analíticos, útiles para aquellas organizaciones cooperativas del sector u otras organizaciones interesadas en incorporar o fortalecer su

¹ El concepto de “Percepción” es desarrollado al final de este documento en el Anexo 4.

participación en las cadenas agroalimentarias o agregado de valor en origen, teniendo en cuenta que el estudio ha analizado en profundidad un caso de una cooperativa agropecuaria emblemática para el país y el territorio en donde opera, con sus ventajas, inconvenientes, obstáculos y retos tanto económicos, como técnicos, sociales y humanos.

A través de esta investigación, los organismos estatales, contarían con un aporte significativo, con rigor científico, al momento de diseñar y ejecutar políticas públicas, programas o proyectos vinculados al valor agregado en origen. Además, podría ser de utilidad para la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda., porque cuentan con una información sistematizada sobre su proceso de desarrollo en relación al valor agregado a la producción primaria en origen y el valor agregado cooperativo, como así también, para propiciar el análisis de la realidad de la organización y la construcción prospectiva de la misma.

1.3. Antecedentes y Objetivos Científicos

El interés científico de esta investigación empírica está relacionado al conocimiento generado sobre el valor agregado a la producción primaria en origen y el valor agregado cooperativo. De esta manera, la tesis empezaría a cubrir el déficit existente en la literatura científica sobre estos temas, tanto en términos temáticos generales como en términos metodológicos. Este déficit ha sido observado a partir de una búsqueda exhaustiva de trabajos sobre cooperativismo en relación al valor agregado en origen. Identificándose una gran cantidad de autores (por ejemplo, Balay, 1965; Barberini, 2009; Bragachini, 2011; Eguía Villaseñor, 2002; Fontenla, 2013; entre otros) que afirman el rol preponderante que poseen las organizaciones asociativas en la incorporación de valor agregado, sin embargo, no existen trabajos empíricos actuales en relación a las cuestiones que aborda esta investigación y, más importante, que indaga en la relación entre ellas. Es decir, existe una laguna importante en la literatura científica en general sobre esta problemática.

La literatura científica también sufre una laguna metodológica en este ámbito. Existe una importante cantidad de investigaciones y bibliografía referidas a la incorporación del valor agregado a la producción primaria y en menor medida, sobre

el valor agregado en origen; pero son escasos los trabajos actualizados sobre las visiones o la construcción de conocimientos, teniendo en cuenta las visiones/percepción de los protagonistas de las cooperativas agropecuarias sobre el valor agregado en origen. Se sabe relativamente poco acerca del detalle de la experiencia vivida en este campo, es decir, los procesos y contextos concretos en los que los socios y socias de cooperativas están trabajando en añadir valor en origen y el significado de su experiencia para ellos. Esta tesis es una investigación cualitativa sistemática y se centra precisamente en este tipo de datos.

Por otra parte, en cuanto a la **estructura y contenido de este documento**, se basa en la propuesta desarrollada por Maxwell (2005), (véase más adelante en Figura 1), quien sostiene que a diferencia de los diseños lineales tradicionales en la investigación cuantitativa, la investigación cualitativa se caracteriza por tener componentes interactivos, es decir, el desarrollo de cada uno de los elementos del diseño de investigación: (a) antecedentes, objetivos, motivos; (b) marco conceptual; (c) preguntas de investigación; (d) métodos; (e) limitaciones y líneas futuras de investigación; dependen del resto y, por lo tanto, cada elemento se completa y modifica a medida que se avanza en el diseño global. Asimismo, esta tesis posee seis capítulos que se sintetizan a continuación:

Capítulo 1 “Introducción” o el presente capítulo: se realiza una descripción general de la investigación, haciendo referencia a los elementos principales que la componen (Maxwell, 2005). En el cual se ha mencionado de manera sintética los siguientes contenidos: introducción sobre el objeto de estudio; metodología, técnicas de recolección de datos utilizados; preguntas de investigación que guiaron el estudio; objetivos prácticos; antecedentes y objetivos científicos. Como así también, se describe más adelante, el contexto y el escenario de la investigación.

Capítulo 2: en el “Marco Conceptual” se aborda las teorías, los enfoques, las investigaciones y antecedentes en general, útiles para el desarrollo del presente estudio. Este capítulo está integrado por dos temas centrales vinculados al objeto de estudio: el valor agregado en origen y el cooperativismo.

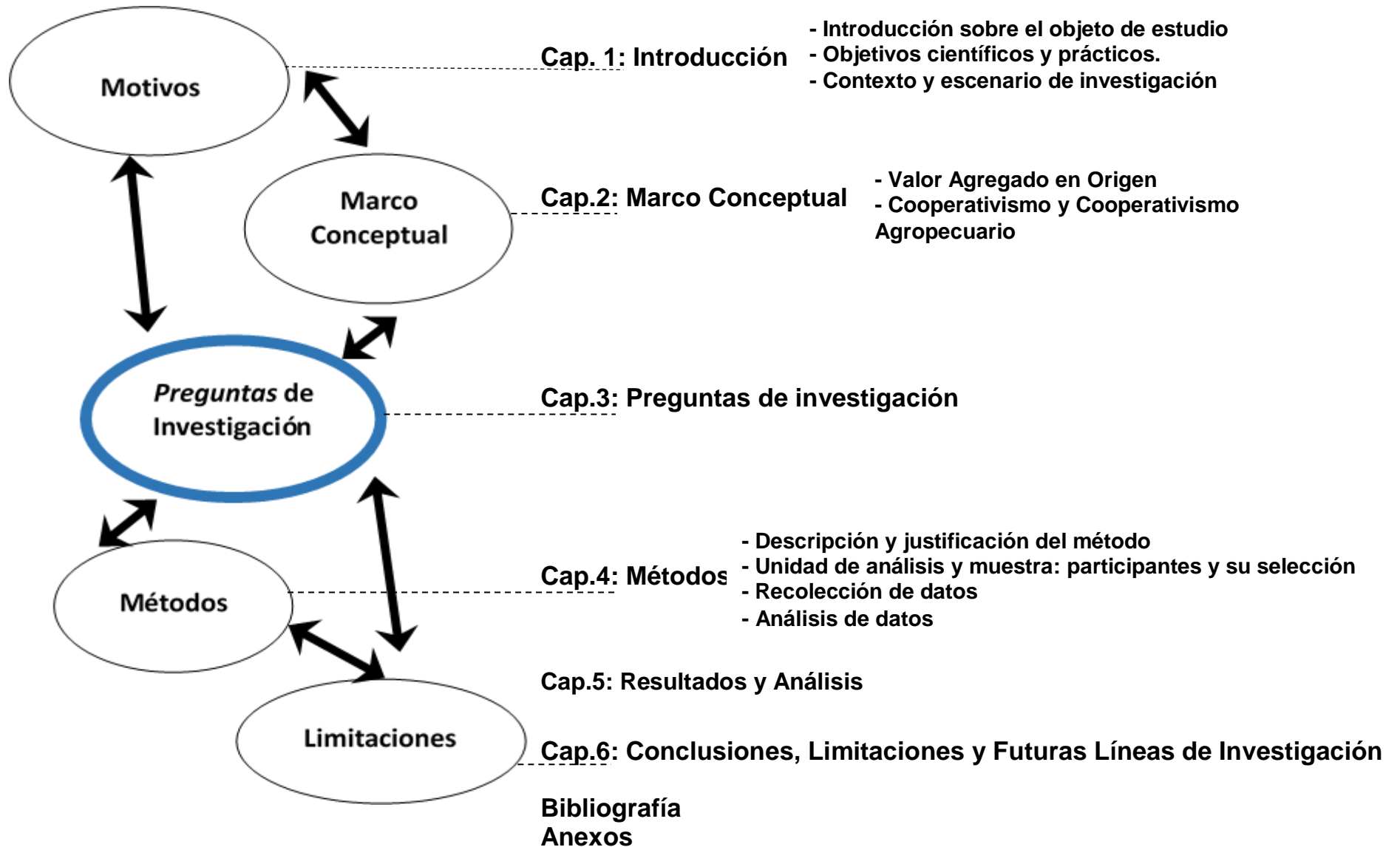
Capítulo 3: se describen las “Preguntas de Investigación” utilizadas como guía en esta tesis, las cuales se han desarrollado de manera alineada con los antecedentes y objetivos de la presente investigación y el estado de la literatura científica referida a sus temas centrales. En este capítulo se presentan: una pregunta general y cuatro preguntas específicas.

Capítulo 4: en “Métodos” se describe la aproximación metodológica general y los métodos concretos que el autor utilizó para contestar las preguntas de investigación. Asimismo, este capítulo cuenta con cinco apartados: descripción y justificación del método; contextos y escenarios de la investigación; unidad de análisis y muestra; recolección de datos; análisis de los datos.

Capítulo 5: en “Resultados y Análisis” se mencionan los resultados y el análisis de los datos recolectados a la luz de las teorías, con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación. Cuyo proceso estuvo determinado por distintos momentos: (1) definición de las preguntas de investigación y la construcción de las preguntas o guía de entrevista, cuyo proceso estuvo marcado por “el diálogo” entre ambos y, la mejora y consolidación de los dos; (2) realización y transcripción de las primeras entrevistas, a partir del cual, se fueron esbozando las primeras categorías de análisis y proceso de codificación para analizar los primeros datos; (3) revisión de los guiones de preguntas en base a las primeras entrevistas; (4) repetición de este proceso de entrevistas y transcripciones y reelaboración de categorías de análisis y nuevos procesos de codificación y categorización, que junto a la revisión de la literatura académica permitió la conclusión del análisis. Asimismo, este capítulo cuenta con tres apartados o ejes temáticos principales: valor agregado cooperativo; valor agregado a la producción primaria; contexto, situación interna y visión prospectiva de la cooperativa.

Capítulo 6: en las “Conclusiones, Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación” se presentan los principales resultados de esta investigación. Como así también, se hace mención a las limitaciones propias del estudio y las futuras líneas de investigación que permitirían profundizar el estudio sobre el valor agregado en origen y el cooperativismo agropecuario.

Figura 1: Estructura de Investigación



Fuente: elaboración propia en base Maxwell (2005)

1.4. Contexto y Escenario de Investigación

En este apartado, se hace referencia a las características principales que posee el contexto y escenario de la investigación, la cual ha facilitado un análisis integral del fenómeno de estudio. Se inicia con la descripción de las características socio-económicas-productivas de Argentina y Santa Fe, provincia en donde se encuentra la mayor cantidad de asociados de la UAA Coop. Ltda. Además, se hace un análisis estadístico de las cooperativas agropecuarias de Argentina. Finalmente, se presenta una descripción preliminar del caso de estudio: Cooperativa Unión Agrícola de Avellaneda Ltda., la cual es desarrollada en mayor profundidad más adelante, en el Capítulo 5 “Resultados y Análisis”.

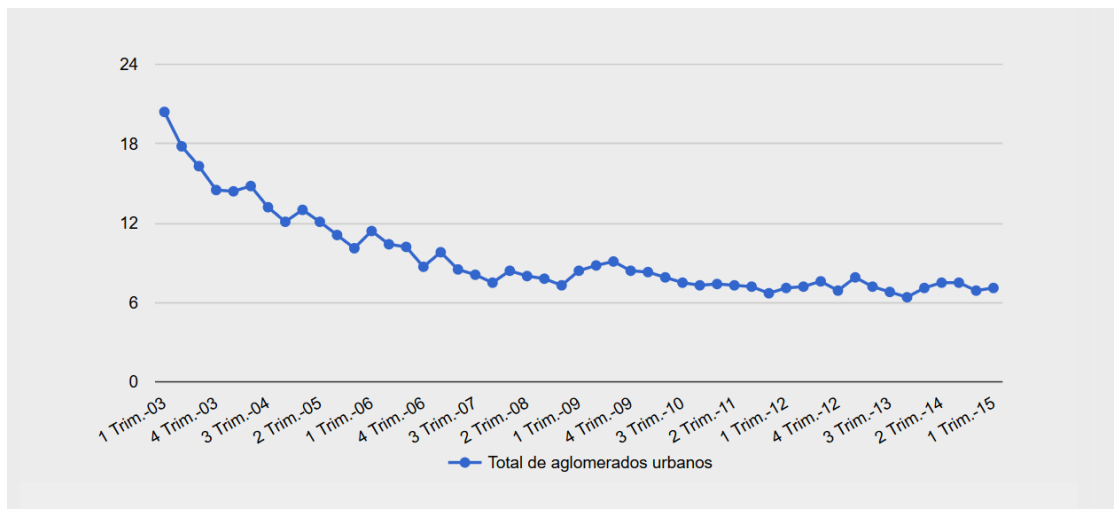
1.1.1. Características socio-económicas-productivas de Argentina y Santa Fe

República Argentina

Argentina es un país agrícola-ganadero con un poco más de 40 millones de habitantes. Según el indicador de Desarrollo Humano elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), posee un índice 0,836 y ocupa el lugar número 40 en el ranking de desarrollo humano, cuya calificación es “muy alto”, entre las cuatro categorías definidas como: muy alto, alto, medio, bajo. En cuanto a su tasa de desocupación, según datos suministrados por organismo oficial de Argentina: INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos), alcanzó 9,3 puntos en el segundo trimestre del año 2016.

Además, de acuerdo a los datos proporcionados por ese organismo oficial, se ha podido observar que el tema de la desocupación ha sufrido importante cambios o variaciones en los últimos años, tal es así que en el año 2003, alcanzó un valor de 20,4 puntos. Entre los años: 2006 y 2015, tuvo un valor máximo entre 6,4 puntos y 9,8 puntos; cuya variación se puede observar en la siguiente página, en la figura 2. Asimismo, estas diferencias tienen una correlación con los diversos momentos políticos o gobiernos que ha tenido el país en los últimos tiempos.

Figura 2: Tendencia de la tasa de desocupación del conglomerado urbano de Argentina (años: 2003 al 2015)



Fuente: INDEC² (2015)

En cuanto a la producción agropecuaria en la Argentina, se trata de un sector que ocupa un lugar importante y estratégico dentro de la actual estructura económica, quien ha demostrado su capacidad de liderazgo mundial en sus sistemas de producción y calidad de agroalimentos, con aproximadamente 40 millones de hectáreas (ha) cultivadas, es decir, casi 1 ha por habitante. Esto representa una producción de materia prima suficiente para producir alimentos para 400 millones de personas anualmente (Casamiquela, 2012).

Respeto a las características agroecológicas de Argentina, posee dos grandes regiones o zonas ecológicas: (a) La región pampeana: abarca gran parte de las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa. Posee grandes potencialidades desde el punto de vista productivo, con un clima templado, precipitaciones con buena distribución durante el año, con suelos provistos de importante materia orgánica y, pendientes con escasa magnitud. (b) El resto del país: en general, tiene problemas en la calidad del suelo y precipitaciones estacionales, el cual se divide en cuatro subregiones: región patagónica, región cuyana, región oeste y región noroeste, en esta última se encuentra localizada la mayor cantidad de asociados pertenecientes a la UAA Coop. Ltda. (Saliminis, 2003).

² Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina.

Asimismo, las buenas condiciones productivas de la Región Pampeana, en donde existe aproximadamente 34 M/ha de área de siembra y 40M/ha cultivables, con buena temperatura, radiación y agua para realizar excelentes cultivos extensivos, pasturas, cultivos industriales y fruti/horticultura. Por lo tanto, posee una importante ventaja comparativa respecto a otros países, el cual puede permitir la producción de granos con el menor costo a nivel mundial, alcanzando los estándares de calidad requeridos por los mercados más exigentes a nivel global (Bragacchini et al., 2012).

El sector agroalimentario en su conjunto representa el 7,8% del PBI (Producto Bruto Interno) de la economía Argentina: 3,6% del PBI corresponde al sector primario de origen agropecuario y 4% PBI corresponde a la industria alimentaria (Morón, 2015). En la Argentina, el 75% de las exportaciones de las 31 cadenas productivas, corresponden al sector primario. Esto implica exportar commodities e importar “containers” de alto valor agregado, por lo tanto, se genera un impacto negativo en la balanza comercial del país (Bragacchini et al., 2012).

Provincia de Santa Fe

La provincia de Santa Fe se encuentra ubicada geográficamente (véase en la siguiente página, figura 3) en la región más fértil y dinámica de Argentina, teniendo en cuenta sus características y diversidad ambiental. Asimismo, según datos aportados por el Censo Nacional de Población realizado por el INDEC³, Santa Fe cuenta con un poco más de tres millones de habitantes, de los cuales el 98% son alfabetizados. En cuanto al nivel de desempleo, asciende a un valor aproximado del 11% de su población activa. En cuanto a los habitantes con Necesidades Básicas Insatisfechas asciendo a un valor de 14,8%. Respecto a la salud, casi el 70% de la población cuenta con este servicio, posicionándola entre las diez provincias a nivel nacional con mayor cobertura de salud para sus habitantes. También, se encuentra en la novena posición del ranking del Índice de Desarrollo Humano a nivel nacional, que evalúa el promedio en las dimensiones de salud, educación y crecimiento económico (PEI Santa Fe, 2012). Otro dato relevante está representado por generación de fuente de empleo directo, de aproximadamente el 12% de la población activa argentina.

³ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Al noreste de la provincia de Santa Fe, se localiza el Chaco Semiárido, el cual se caracteriza por escasas lluvias. En el centro – norte, se ubican los Bajos Submeridionales, con amplias alteraciones de inundaciones y sequías. Al noreste, la Cuña Boscosa, posee una gran variedad de especies vegetales y animales; en esta zona se encuentran localizados la mayor cantidad de asociados de la UAA Coop. Ltda. En el centro – sur de la provincia, es una zona transicional, que integra la Pampa Húmeda, cuyas características han sido mencionadas más arriba. Asimismo, el límite sureste está definido por el valle del río Paraná, dentro del cual se ubica uno de los humedales con mayor biodiversidad de Argentina “RAMSAR Jaukanigás” (PEI Santa Fe, 2012).

Figura 3: Mapa de la República Argentina



Fuente: WEB

Respecto a la relevancia que posee Santa Fe en la producción agropecuaria y agroindustrial a nivel nacional. En el primer trimestre del año 2011, las exportaciones de Argentina han registrado un crecimiento de 31,1% anual, impulsado por la venta de productos primarios y manufacturas de origen agropecuario. De los cuales, según datos del INDEC y del Ministerio de Economía de Argentina, en ese año, la provincia

de Santa Fe, aportó el 40% de las exportaciones nacionales de manufacturas de origen agropecuario y el 12% de productos primarios. Además, es la primera provincia productora de oleaginosas y la segunda en producción de cereales.

Con el fin de ampliar información respecto a las características económicas y productivas de la provincia de Santa Fe, se realiza la siguiente descripción, cuya información fue extraída del Plan Estratégico Institucional de Santa Fe (2012). Desde el punto de vista de la estructura productiva, Santa Fe, posee cinco sistemas productivos: el sistema de agroalimentos y biocombustibles; el sistema metalmecánico, químico y otras manufacturas; el sistema de empresas de base tecnológica; el sistema de turismo, comercio y servicios, y el sistema hídrico, forestal y minero. De los cuales, teniendo en cuenta el objeto de esta investigación, se hace desarrolla de manera sintética, a continuación: “el sistema de agroalimentos y biocombustibles”:

El sistema de agroalimentos y biocombustibles de Santa Fe, está representado por la producción y procesamiento de productos primarios como granos y oleaginosas, algodón, caña de azúcar y ganadería. Dentro de las actividades primarias, la principal producción son los cultivos de: soja, trigo, maíz, girasol y, en menor medida, sorgo, arroz, algodón y caña de azúcar. Por sus condiciones naturales y dotación de infraestructuras de servicios, ésta provincia es una de las principales productoras de soja y la segunda productora de cereales a nivel nacional.

Asimismo, contribuye con el 21% de la producción nacional total de granos. La soja concentra el 60% de la producción granaria de la provincia. Por su parte, la actividad ganadera es otro de los grandes puntales de la economía santafesina, en la cual predomina el ganado vacuno, con una participación del 12% en el total nacional. A la actividad de cría y de engorde, se suma la producción de carne y leche, siendo Santa Fe, la principal provincia productora de leche de Argentina. En el año 2011, contaba con, aproximadamente 4.055 unidades productivas con actividad de tambo, esto es, el 35% del total del país. En cuanto a los frigoríficos que se encuentran en actividad, Santa Fe posee aproximadamente 40 establecimientos en total. Otro dato relevante que está vinculado a una de las actividades de la UAA Coop. Ltda., tiene que ver con

la faena de aves que se realiza en Santa Fe, quien se posiciona como la tercera en orden de importancia, después de Entre Ríos y Buenos Aires.

Respecto al polo agroindustrial de esta provincia, es eminentemente aceitero, se extiende sobre la costa del río Paraná –desde las localidades de Puerto San Martín hasta Arroyo Seco–, el cual se ha transformado en uno de los más importantes a nivel mundial, teniendo en cuenta la concentración geográfica, niveles de producción y tecnología que posee. Asimismo, Santa Fe tiene uno de los sistemas portuarios más importantes de América Latina para buques de ultramar en la hidrovía Paraná - Paraguay. Esta dotación de terminales portuarias y uno de los mayores polos de producción de oleaginosas del mundo, localizado principalmente en el Gran Rosario, quien ha generado un fuerte incremento de los flujos de transporte, convirtiéndose en el complejo portuario que registra el mayor movimiento de camiones del país.

Por otra parte, los habitantes de la provincia de Santa Fe, se caracterizan por revalorizar constantemente sus costumbres, fiestas populares y eventos regionales culturales. Asimismo, el sentido de pertenencia se traduce en un fuerte arraigo del trabajo colectivo, por lo que las organizaciones de la sociedad civil son actores determinantes, a partir de las cuales se gestan actividades de intercambio y de trabajo en red. Además, se trata de una de las provincias con mayor cantidad de cooperativas agropecuarias en la Argentina, quien ocupa el segundo lugar, después de la provincia de Misiones (INAES, 2012).

1.1.2. Cooperativismo Agropecuario Argentino

Según el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES)⁴, en la Argentina, existen 12.760 cooperativas (Padrón INAES, 2008), con una concentración del 62,5% en 5 Jurisdicciones (26,4% Buenos Aires, 14,4% Ciudad Autónoma de Buenos Aires –CABA-, 8,4% Córdoba, 6,9% Santa Fe, 6,3% Tucumán). En cuanto a la distribución porcentual de las cooperativas teniendo en cuenta el sector de actividad económica en la que operan son las siguientes: servicios públicos 35,1%, agropecuarias 25,9%, crédito y ayuda económica 14,7% (Padrón INAES, 2008). Asimismo, las cooperativas agropecuarias aparecen distribuidas en la Argentina, con

⁴ El INAES es un organismo del Estado, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la República Argentina, que ejerce funciones de promoción, desarrollo y control de la acción cooperativa y mutual.

una fuerte densidad en la Región Pampeana y una presencia significativa en el NEA, NOA y Cuyo, quienes se dedican a la producción, comercialización de una amplia variedad de productos y a la provisión de servicios integrados a sus cadenas productivas.

Según Reempadronamiento Nacional y Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales (RNCESCyM) realizada por el INAES, concluida en el año 2008, en la que se han relevado información de 2024 cooperativas, de las cuales el 23% (473) corresponden al sector agropecuario. Dicho estudio aportó información sobre las actividades de producción que realizan este tipo de cooperativas, destacándose, con un 32,1% las cooperativas agroindustriales, productoras de: vinos, quesos, etc. Estas cooperativas, se encuentran localizadas principalmente en Cuyo, Córdoba y Santa Fe. Por su parte, la segunda actividad, representada por el 25,9% del total, es la producción agrícola (oleaginosa y cereal), quienes se localizan principalmente en el interior de la Provincia de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba y La Pampa. En tanto, la producción o reproducción de semillas para la comercialización (principalmente trigo y soja) representa el 25,1%. Respecto a la producción ganadera, posee un valor de 5,75% de total de cooperativas empadronadas (RNCESCyM, 2008). Si bien, estos datos están representados por una parte del total de cooperativas existentes en la Argentina, han sido de gran utilidad para esta investigación.

En cuanto a las actividades de comercialización de las cooperativas agropecuarias empadronadas, un poco más de la mitad (51,1%) comercializa cereales y oleaginosas (soja, trigo y maíz, según orden de importancia). Este alto porcentaje estaría vinculado a la conjunción de las actividades agrícolas y a la producción o reproducción de semillas para la comercialización. Por otra parte, el 31,3% corresponde a la comercialización de productos pecuarios, destacándose los siguientes: productos bovinos en general, leche sin procesar y miel (en la cual participa el NEA⁵). Le sigue en importancia, los cultivos industriales con un 11,9% (principalmente yerba mate y tabaco) concentrándose en las regiones del NEA y NOA⁶. En cuanto a la comercialización de frutas y hortalizas, ambos poseen valores porcentuales de comercialización similares; el primero representa 4,8%, destacándose la uva para vino

⁵ Noreste Argentino.

⁶ Noroeste Argentino.

y manzana y, el segundo con un 4%, donde la comercialización de la papa, el tomate para industrializar y el pimiento para pimentón son los productos más significativos (RNCECyM, 2008).

También se identificaron en las cooperativas censadas, diversos tipos de servicios que éstas prestan a sus asociados, entre los cuales se destacan cinco: acopio y venta, asistencia técnica agronómica, producción agrícola (insumos, etc.), transporte de carga y, agroindustria (en algunos casos). Asimismo, solo el 13% han afirmado que realizan investigación y desarrollo en agricultura y ganadería. Por su parte, existe una relevancia cuantitativa del patrimonio del sector cooperativo agropecuario en la Región Pampeana y el NEA, quienes concentran el 90,5% del total a nivel nacional. En cuanto a la cantidad de empleados directos del sector, la misma se halla concentrada en Santa Fe y demás provincias del NEA con casi el 50% del total a nivel nacional (RNCECyM, 2008).

1.1.3. Caso a Estudiar: Unión Agrícola de Avellaneda (UAA) Coop. Ltda.

En la presente investigación, se ha adoptado como caso de estudio a la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda., teniendo en cuenta sus características socioeconómicas particulares y proceso histórico vinculados al objeto de estudio, los cuales posicionan a esta Entidad, como una organización pionera y emblemática en la incorporación y desarrollo sostenido del valor agregado en origen, siendo una cooperativa de primer grado⁷. Asimismo, según un estudio realizado por Sili et al. (2013) ha observado que las actividades económicas y sociales que la UAA Coop. Ltda. realiza, la ha convertido en un importante agente de desarrollo local de la zona norte de la provincia de Santa Fe y algunas zonas de las provincias de Santiago del Estero y Chaco.

Asimismo, la selección como caso para estudio en profundidad de la UAA Coop. Ltda., es intencionada por considerarla un fenómeno importante a nivel nacional vinculado al objeto de esta investigación. En relación al cual, Neiman et al. (2006) sostienen que

⁷ A la cual se ha solicitado formalmente autorización para realizar esta investigación, obteniendo una respuesta positiva por parte del Consejo de Administración; quien puso a disposición un profesional como para facilitar el trabajo de investigación, como así también, como un interlocutor válido entre el investigador y las autoridades de la Cooperativa.

la selección del caso es intencionada en función de los intereses temáticos y conceptuales. Por lo tanto, los casos se pueden seleccionar según diversos criterios, por ejemplo: a partir de determinadas condiciones que los transforman en un fenómeno único o lo constituyen en una expresión interesante o incluso paradigmática de una situación social.

En el presente apartado se hace referencia al perfil institucional y las características políticas y administrativas que posee la UAA Coop. Ltda. Esta información se presenta a modo introductorio, a fin de proporcionar los insumos necesarios para tener una visión integral del caso a estudiar; que luego en el Capítulo “Resultados y Análisis”, son profundizados o complementados con mayor detalle.

Datos Básicos y Perfil Institucional de la UAA

La Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda. fue fundada el 21 de septiembre del año 1919, por treinta y tres productores, con el objetivo de comercializar en conjunto su producción y proveerse de los insumos necesarios para el desarrollo de sus actividades. En sus inicios, fue una cooperativa algodonera, luego influenciada por el cambio de los sistemas productivos que se ha ido generando con el tiempo, se transformó en una cooperativa dedicada principalmente a la agricultura y la ganadería.

En la actualidad, cuenta con aproximadamente 1800 socios, que producen en una superficie aproximada de 93.000 ha y, emplea a más de 700 personas, distribuidas en las diferentes zonas en donde desarrolla sus actividades. Se trata de la tercera cooperativa en importancia en Argentina (después Agricultores Federados Argentinos SCL y Sancor Ltda.) teniendo en cuenta su volumen de negocios, con más de 2.000 millones de pesos argentinos, según Balance General 2013-2014 (aproximadamente 114 millones de Euros). En la siguiente página, en la tabla 1, se describe de manera resumida el perfil socio económico de la UAA Coop. Ltda. El cual se desarrolla en profundidad más adelante en el presente apartado y en el Capítulo 5:

Tabla 1: Resumen del perfil socioeconómico actual de la UAA Coop. Ltda.

1852 asociados
13 sucursales y 2 delegaciones
Recepción de más de 600 mil t de productos agrícolas
753 empleados
Ventas \$ 2.169.000.000 (aproximadamente 114 millones de Euros)
9 unidades de negocio ⁸
Comercialización de insumos para más de 400 mil ha
10 plantas de acopio
Comercialización de más de 32 millones de litros de combustibles YPF
ENERCOOP alimenta durante un año a más de 500 personas
Comercializa más 13.500 cabezas de ganado vacuno
Venta de más de 10.000 pólizas de seguro

Fuente: Balance Social, Memoria y Balance General N°93, 2013-2014

En cuanto a la localización geográfica de la Cooperativa, tiene su sede central en el distrito de Avellaneda, provincia de Santa Fe, Argentina, ubicada en la zona sur del departamento General Obligado, a 325 km al norte de la capital de la provincia y, a 800 km al norte de Buenos Aires la Capital Federal y, 500 km hacia el norte de la ciudad de Rosario, Santa Fe, en donde se encuentra localizado el Puerto de Rosario (véase más arriba, en la figura 3 del presente apartado).

La UAA Coop. Ltda., describe su **Misión** de la siguiente forma: “Somos una empresa privada, que mediante la organización cooperativa, llevamos a cabo actividades agregando valor a la producción, brindando servicios y promoviendo el desarrollo humano. Cubriendo necesidades y mejorando la calidad de vida de los asociados, empleados y la comunidad en general. Guiados por los valores cooperativos con el compromiso de un desarrollo sustentable”. En cuanto a su **Visión**, se propone “Liderar el desarrollo regional con valores cooperativos”. Además, la cooperativa se plantea la puesta en práctica de los siguientes **Valores**: “*Espíritu asociativo*: actitud solidaria y respeto por los valores cooperativos que guían nuestro accionar. *Compromiso*: actitud

⁸ (1) Integración Avícola; (2) Productos Agrícolas; (3) Agroveterinaria; (4) Supermercado; (5) Consignataria de Hacienda; (6) Servicios y Seguros Sociales; (7) Semillería; (8) Combustible YPF ; (9) Corralón, Ferretería, Hormigón.

de pertenencia, esfuerzo y responsabilidad. *Visión de progreso*: favorecer la superación colectiva, manteniendo una institución sustentable en el tiempo. *Ética*: actuar de acuerdo a los valores que sostienen a la Institución. *Transparencia*: actuar con honestidad y ser confiables en las acciones que realizamos. *Equidad*: sostener un trato justo para los asociados y empleados de la Institución”

Por su parte, el **Objeto Social** que posee la UAA Coop. Ltda., explicitado en el su Estatuto como cooperativa agropecuaria, aprobada por el organismo oficial de Argentina, cuya denominación actual es: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), son:

- a) Recibir y/o comercializar los productos agropecuarios de sus asociados y de terceros, en el estado natural de producción y/o transformados y/o industrializados.
- b) Establecer plantas y/o fábricas, depósitos o cuantas instalaciones crean necesarias para el manipuleo, producción, transformación, conservación y distribución de productos agropecuarios y sus derivados, máquinas, semillas, bolsas, agroquímicos, y otros materiales necesarios a la industria agropecuaria.
- c) Conceder adelantos de dinero en efectivo a cuenta de productos entregados y/o a entregar y/o comprometidos sobre la cosecha a recoger.
- d) Adquirir y/o producir por cuenta de la Cooperativa y proveer a los asociados y terceros vinculados a ella, o adquirir por cuenta de los asociados, artículos de consumo y uso personal y del hogar, semillas, máquinas, herramientas, productos agropecuarios y todo tipo de implementos e insumos para las explotaciones que hacen al objeto social.
- e) Adquirir por cuenta de la Cooperativa y proveer a los asociados y terceros vinculados con ella, o adquirir por cuenta de los asociados, los productos derivados del petróleo, adquirir y/o producir gas derivado de materias orgánicas renovables y otros, y sustitutos del petróleo, así como la producción y/o distribución de alcohol derivados de productos agropecuarios.
- f) Adquirir y/o arrendar muebles, inmuebles e instalaciones para sí o para los asociados.
- g) Fomentar por todos los medios posibles, los hábitos de economía, trabajo y previsión.
- h) Propender al mejoramiento de la actividad agropecuaria en todas sus etapas.

- i) Contratar por cuenta de los asociados, en forma individual o colectiva toda clase de seguros relacionados con sus actividades.
- j) Auspiciar la creación y/o crear viveros y semilleros cooperativos y organizar consorcios de servicios comunitarios.
- k) Establecer el funcionamiento de cuentas personales, de previsión u otras que armonice con los fines arriba mencionados.
- l) Procurar por todos los medios más conducentes la exportación a países consumidores de los productos de los asociados y/o de la Cooperativa, en su estado natural, manufacturados o industrializados.
- m) Gestionar ante las autoridades públicas y de empresas de transporte de todo tipo, la modicidad de las tarifas y de todos los beneficios posibles para el afianzamiento económico del productor agropecuario.
- n) Propender al asesoramiento de sus asociados, fundamentalmente en los aspectos agrotécnicos para lograr una mayor eficiencia en las empresas agropecuarias.
- ñ) Instituir concursos, premios y exposiciones para estimular el mejoramiento de la industria agropecuaria.
- o) Dedicarse al estudio y defensa de los intereses económicos agropecuarios generales y de los asociados en particular.
- p) Promover la solución al problema de la falta de electrificación y telefonía rural, de sus asociados y entidades de bien público en las zonas en donde estén radicados.
- q) Gestionar el concurso de los poderes públicos para la realización de las obras viales necesarias, obras sanitarias y de desagües en la zona de influencia de la Cooperativa.
- r) Fomentar el espíritu de ayuda mutua entre los asociados y cumplir con el fin de crear una conciencia cooperativa, educando y fomentando la armonía entre los mismos.

Organización Política de la UAA Coop. Ltda.

La organización política de la UAA Coop. Ltda., se refiere a los diferentes órganos y organizaciones políticas y gobernanza que posee la Cooperativa. Cuyos temas se detallan a continuación y también son abordados más adelante, en el Capítulo 5:

La **Asamblea** es el máximo órgano de la Cooperativa. La Asamblea General Ordinaria, se lleva a cabo una vez al año, en donde cada uno de los socios (aptos según el Estatuto), tienen derecho de participar en la definición de sus representantes

y las estrategias institucionales que guían el desarrollo de las actividades. Por otra parte, debido a la importante expansión territorial que cubre la Cooperativa, previamente (a la Asamblea) se organiza una actividad en cada Distrito⁹, para brindar información y revisar la Memoria y Balance General. Los asociados de cada distrito también eligen un representante y futuro integrante del Consejo de Administración, que luego es validado o no por Asamblea; teniendo en cuenta que cualquier asociado que cumpla con los requisitos establecidos en el Estatuto, puede ser elegido como integrante del Consejo de Administración. Este tema se amplía en el Capítulo 5, subapartado “Gobernanza de la UAA Coop. Ltda.”.

En cuanto a la gobernanza de la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda., está a cargo de un **Consejo de Administración** constituido por trece miembros titulares y nueve suplentes, que son elegidos en la Asamblea General Ordinaria y en la primera sesión que realice dentro de los quince días, luego de la Asamblea, el Consejo de Administración distribuye anualmente entre sus miembros titulares, los siguientes cargos: un presidente, un vicepresidente, un secretario, un prosecretario, actuando los restantes como vocales en orden numérico del primero al séptimo y los demás integrantes suplentes. Siendo el Presidente el representante legal de la Cooperativa en todos sus actos.

La organización de la Cooperativa en distritos, permite que el Consejo esté conformado por representantes de cada una de las diferentes zonas que posee la Institución, la cual facilita la multiplicidad de ideas y criterios, y el abordaje de las situaciones particulares según territorio; que además tiene el potencial de enriquecer y sustentar la democracia en la toma de decisiones. Asimismo, el Consejo de Administración tiene como modalidad de trabajo una reunión semanal, realizándose anualmente 53 reuniones en total. En el ejercicio N°93 (2013-2014), se contabilizaron un 96% de asistencia de los Consejeros y el 100% de asistencia de la Sindicatura. En dichas reuniones se analizan, evalúan y resuelven todos los temas inherentes a la actividad de la Cooperativa. También se realizan de manera semanal reuniones de la Mesa Directiva, integrada por el Presidente, Secretario y Tesorero, junto al Síndico

⁹ Unidad básica de participación denominada, los cuales están relacionados con la distribución geográfica y la representación de los asociados, según zona geográfica, ante el Consejo de Administración.

(explicitados más abajo, en el Capítulo 5). Esta unidad ejecutiva tiene por finalidad, resolver algunos temas que requieren de una toma de decisión inmediata.

Por su parte, de acuerdo al Estatuto de la UAA Coop. Ltda., el Consejo de Administración tiene los siguientes deberes y atribuciones:

(a) Atender la marcha de la Cooperativa, cumplir y hacer cumplir el Estatuto, y los Reglamentos Sociales, por sus propias decisiones y las resoluciones de la Asamblea.

(b) Acordar adelantos en dinero, a cuenta de productos entregados o a entregar, fijando su interés, plazo y garantía.

(c) Designar gerentes y demás empleados necesarios; señalar sus deberes y atribuciones; fijar sus remuneraciones; exigirles las garantías que crea conveniente; suspenderlos y despedirlos.

(d) Determinar y establecer los servicios de administración y el presupuesto de gastos correspondientes.

(e) Dictar los reglamentos internos que sean necesarios para el mejor cumplimiento de los fines de la Cooperativa, los cuales serán sometidos a la aprobación de la Asamblea de asociados y a la autoridad de aplicación antes de entrar en vigencia, salvo que se refieran a la mera organización interna de las oficinas de la Cooperativa.

(f) Considerar todo documento que importe obligación de pago o contrato que obligue a la Cooperativa y resolver al respecto.

(g) Resolver sobre la aceptación o rechazo, por acto fundado, de las solicitudes de ingreso a la Cooperativa, como así a la exclusión a la que se refiere el artículo 14° de este Estatuto.

(h) Autorizar o negar la transferencia de cuotas sociales, conforme al artículo 15° de este Estatuto.

(i) Solicitar préstamos a los bancos oficiales mixtos o privados, nacionales y/o extranjeros, o cualquier otra institución de crédito; disponer la realización de empréstitos internos y/o externos con sujeción a los reglamentos respectivos.

(j) Adquirir, enajenar, gravar, locar y en general celebrar toda clase de actos jurídicos sobre bienes muebles e inmuebles requiriéndose la autorización previa de la Asamblea cuando el valor de la operación supere del cincuenta por ciento del capital suscrito según el último balance aprobado.

(k) Iniciar y sostener juicios de cualquier naturaleza, incluso querellas; abandonarlos o extinguirlos por transacción, apelar, pedir revocatoria y en general deducir todos los

recursos previstos por las normas procesales, nombrar procuradores o representantes especiales; celebrar transacciones extrajudiciales; someter controversias a juicio arbitral o de amigables compondores y, en síntesis, realizar todos los actos necesarios para salvaguardar los derechos e intereses de la Cooperativa.

(l) Delegar en cualquier miembro del cuerpo el cumplimiento de disposiciones que, a su juicio, requieran ese procedimiento para su más rápida y eficaz ejecución.

(m) Otorgar al Gerente, otros empleados o terceros, los poderes que juzgue necesarios para la mejor administración, siempre que éstos no importen delegación de facultades inherentes al Consejo; dichos poderes subsistirán en toda su fuerza aunque el Consejo haya sido renovado o modificado, mientras no sea revocado por el cuerpo.

(n) Procurar, en beneficio de la Cooperativa, el apoyo moral y material de los poderes públicos e instituciones que directa o indirectamente puedan propender a la más fácil y eficaz realización de los objetivos de aquélla.

(ñ) Convocar las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias y asistir a ellas; proponer o someter a consideración todo lo que sea necesario u oportuno.

(o) Redactar la memoria anual, que acompañará al inventario, el balance, el estado de resultados y demás anexos, correspondientes al ejercicio social, documentos que, con el informe del Síndico y del Auditor, y el proyecto de distribución de excedentes se deberá presentar a consideración de la Asamblea.

(p) Resolver todo lo concerniente a la Cooperativa no previsto en el Estatuto, salvo aquello que esté reservado a la competencia de la Asamblea.

(q) Aceptar y/u otorgar representaciones, comisiones y consignaciones.

(r) Crear las agencias y sucursales y/o delegaciones que estime convenientes.

(s) Recibir fondos, con interés o sin él, del asociado, vinculados con su operatoria con la Cooperativa.

(t) Constituir las previsiones y provisiones técnicas estrictamente indispensables para el mejor resguardo del patrimonio social.

(u) Designar los delegados que deben representar a la Cooperativa ante sociedades similares, asociaciones, cooperativas de segundo grado y/o entidades o reparticiones oficiales y privadas.

(v) Resolver sobre las operaciones de exportación e importación.

La **Sindicatura**, es también un órgano de gobernanza en el cooperativismo argentino. Tiene a su cargo la fiscalización de la UAA Coop. Ltda. y está compuesta por un Síndico Titular y un Síndico Suplente; ambos son elegidos entre los asociados por la Asamblea. Entre sus funciones, se encuentran: la obligación de velar por el cumplimiento por parte del Consejo de Administración, de la Ley, el Estatuto, el Reglamento y las resoluciones asamblearias y, vigilar las operaciones comerciales, etc. Es decir, en el acto de elección del Síndico, el asociado deposita su confianza en él y le da la responsabilidad de velar por sus intereses.

El Órgano de Fiscalización Privada de la UAA Coop. Ltda. o la Sindicatura, según el Estatuto, tiene las siguientes atribuciones:

- (a) Fiscalizar la Administración, a cuyo efecto examinará los libros y documentos siempre que lo juzgue conveniente.
- (b) Convocar, previo requerimiento del Consejo de Administración, a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario y a Asamblea Ordinaria, cuando omita hacerlo dicho órgano una vez vencido el plazo de ley.
- (c) Verificar periódicamente el estado de Caja y la existencia de títulos y valores de toda especie.
- (d) Asistir con voz a las reuniones del Consejo de Administración.
- (e) Verificar y facilitar el ejercicio de los derechos de los asociados.
- (f) Informar por escrito sobre todos los documentos presentados por el Consejo de Administración a la Asamblea General Ordinaria.
- (g) Hacer incluir en el Orden del Día de la Asamblea los puntos que considere procedentes.
- (h) Designar Consejeros en los casos previstos en el artículo 53° de Estatuto de la Cooperativa.
- (i) Vigilar las operaciones de liquidación.
- (j) En general, velar porque el Consejo de Administración cumpla la Ley, el Estatuto, el Reglamento y las resoluciones asamblearias. El Síndico debe ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social. La función de fiscalizar se limita al derecho de observación cuando las decisiones significaran, según su concepto, infracción a la Ley, al Estatuto o al Reglamento.

Asimismo, la UAA Coop. Ltda., cuenta dentro de su estructura funcional, con la figura de **Comisiones Asesoras**, se trata de una estrategia que intenta garantizar la participación efectiva de cada uno de los asociados, teniendo en cuenta la gran expansión territorial y diversidad (social, cultural y económica) del territorio. En el ejercicio N°93 (2013-2014), la Cooperativa cuenta con diez comisiones asesoras, con 82 integrantes (véase en mayor detalle más adelante en el capítulo 5, subapartado 5.1.3).

La **Auditoría Externa**, tiene por finalidad garantizar la transparencia y el cumplimiento de lo establecido por la Ley de Cooperativas N°20.337. Se trata de un servicio de profesionales de tipo contable que contrata la Cooperativa. Este informe es tratado en la Asamblea General Ordinaria, especificándose en el orden del día. Por otra parte, el Órgano de Contralor Oficial (Instituto Nacional de Economía Social y Asociativismo), también realiza las verificaciones respectivas. Como así también, la existencia de una auditoría interna.

También, la Cooperativa cuenta con **Asesorías**, se trata de profesionales especializados en diferentes temáticas que brindan asesoramiento externo. Algunos de los temas que se abordan son los siguientes: contables, legales, comerciales, higiene y seguridad laboral, etc.

Otra de la característica relevante que posee la UAA Coop Ltda., desde el punto de vista institucional está relacionada a la **Juventud Agraria Cooperativista (JAC)**, cuya conformación fue promovida por la Cooperativa en el año 1934, como una estrategia para convocar a los jóvenes, hijos de los/las asociados/as, a fin de interiorizarlos acerca del significado y proyecciones de la cooperativa y prepararlos para el futuro. Asimismo, la JAC ha formalizado su organización en el año 1945 bajo la figura jurídica de Asociación Civil, desde entonces trabaja de manera ininterrumpida hasta la actualidad (véase con mayor detalle en el Capítulo 5, subapartado 5.1.2.3).

Asimismo, la Cooperativa, desarrolla diferentes estrategias para lograr la comunicación efectiva con sus integrantes. Una de ellas la constituye las **Reuniones de Asociados**, que se realiza al menos dos veces al año, a fin de abordar en cada uno de los distritos, con las respectivas comisiones asesoras y asociados de ese

territorio, la memoria y el balance general de la Cooperativa. También se realizan otras reuniones de tipo informativa y con la finalidad de conocer las inquietudes y propuestas de los asociados.

Organización Administrativa

La organización administrativa de la Cooperativa está representada por las gerencias y los diferentes departamentos y áreas comerciales, el cual se desarrolla en profundidad en el Capítulo 5 subapartado 5.1.4. Por tal motivo, aquí solo se hace mención de las Áreas o Unidades de Negocio y las Sucursales que posee la Cooperativa:

La UAA Coop. Ltda. posee nueve **Áreas o Unidades de Negocio**: (1) Integración Avícola; (2) Productos Agrícolas; (3) Agroveterinaria; (4) Supermercado; (5) Consignataria de Hacienda; (6) Servicios y Seguros Sociales; (7) Semillería; (8) Combustible YPF; (9) Corralón, Ferretería, Hormigón. Todas ellas, pueden dar cuenta, de que se trata de una empresa diversificada, aunque su actividad principal es la comercialización de granos y los servicios vinculados.

El crecimiento de la Cooperativa en la cantidad de asociados que se fue dando con el tiempo, estuvo acompañado por el incremento de las inquietudes y necesidades por parte de los asociados y la Cooperativa, razón por la cual, se crearon trece **sucursales** y tres **delegaciones** (véase en la siguiente página, figura 4), existentes en la actualidad, con el objetivo de acercar los productos y servicios a los asociados más alejados de la Casa Central. Se encuentra presente, además de la provincia de Santa Fe, en las provincias de Santiago del Estero y el Chaco.

Figura 4: Distribución de las sucursales de la UAA Coop. Ltda., según Territorio



Fuente: UAA Coop. Ltda. (2014)

CAPÍTULO 2

2. MARCO CONCEPTUAL

Introducción

En este capítulo de marco conceptual se intenta dar cuenta de las teorías, los enfoques, las investigaciones y antecedentes en general, útiles para el desarrollo del presente estudio, abordando conceptos desarrollados en profundidad a fin de lograr un análisis del fenómeno de estudio y también ubicando la investigación actual en el cuerpo de conocimiento científico que existe sobre las cuestiones tratadas.

El marco conceptual de la presente investigación está integrado por dos temas centrales vinculados al objeto de estudio: agregado de valor en origen (VAO) y cooperativismo. En el primero, se aborda los siguientes temas: las características principales que posee el VAO, la competitividad y el cooperativismo agropecuario; luego se hace mención a la definición e importancia del “origen” del valor agregado; finalizando con el rol que desarrolla el Estado en el VAO. En cuanto al segundo concepto (Cooperativismo), se realiza un breve abordaje sobre la historia del cooperativismo a nivel mundial y, luego se desarrolla el concepto de cooperativismo agropecuario, conformado por los siguientes ejes temáticos: modelos de cooperativas agropecuarias; definición y reseña histórica de las cooperativas agropecuarias en la Argentina; situación actual y rol de las cooperativas agropecuarias en la Argentina; gobernanza, participación y gestión de las cooperativas agropecuarias; la educación y el capital humano en las cooperativas agropecuarias; el capital social en las cooperativas agropecuarias.

2.1. Agregado de Valor en Origen

Introducción

En este apartado se desarrolla uno de los conceptos centrales de la presente investigación, eso es: “valor agregado en origen” (VAO)¹⁰. Se trata de un concepto relativamente nuevo, razón por la cual existe poca bibliografía sobre el tema aunque es cierto que determinados autores han empezado a explorar el concepto y sus aplicaciones en los últimos años (Bragachini et al., 2011; Casini et al., 2010; entre otros), quienes a partir del abordaje teórico/empírico, es decir, con descripciones y argumentos razonados junto con datos empíricos propios han comenzado a abordarlo.

¹⁰ Se trata de un término que puede denominarse de diferentes maneras según el país, por ejemplo: “valor añadido”

También se puede identificar referencias sobre este tema en el Plan Estratégico Agroalimentario de Argentina (2010 - 2020).

La definición clásica de valor agregado hace referencia a la diferencia entre el valor de lo producido de una empresa y su costo de producción, es decir, en términos contables el resultado de restar al valor del producto obtenido el costo del mismo. En relación al cual, el Plan Estratégico Agroalimentario de Argentina 2010-2020, afirma que el valor agregado de un producto alimenticio, está conformado por la diferencia entre el valor del producto, menos todos los insumos que resultan necesarios utilizar e invertir, para que dicho producto se considere terminado y en condiciones de calidad para ser utilizado por el siguiente eslabón de la cadena de valor y, en su expresión máxima, el consumo final de una población.

Asimismo, la importancia del valor agregado radica en la necesidad de emplear estrategias por parte de los productores, tanto para lograr mantenerse como tales, fundamentalmente pequeños y medianos; como así también para captar la rentabilidad y los beneficios que ofrece los demás eslabones de la “cadena agroalimentaria”¹¹. Teniendo en cuenta que el nivel de tecnificación y productividad, no siempre garantiza la rentabilidad de los productores, tal como lo explicita Sánchez-Flor (2013), desde la experiencia vivenciada en España hace algunas décadas atrás, en donde las empresas de los agricultores habían logrado un importante desarrollo y modernización, sin embargo, el desarrollo conseguido en términos de cantidad y calidad de productos obtenidos, no tenía relación con la rentabilidad generada, por no participar de una cadena agroalimentaria, quedando en manos de externos, lo que en ese país se denomina valor añadido (valor agregado).

Desde la experiencia Argentina, la situación no es diferente, tal como se explicita, más adelante en la figura 5, únicamente el 20% de la renta que genera una cadena agroalimentaria lo recibe el productor primario (véase mayor detalle en las próximas páginas Figura 5). En tal sentido, puede destacarse a la figura cooperativa como una

¹¹ La cadena agroalimentaria está conformada por un conjunto de subsectores que integran a los operadores que van desde el productor primario hasta el consumidor, con lo cual, esta conformada fundamentalmente por tres subsectores la producción agropecuaria; la comercialización y transformación; y los canales de distribución (Herrero, 2013).

alternativa para lograr una participación mayor en esa renta por parte del productor primario, teniendo en cuenta su potencial organizacional e institucional, útiles no solo para minimizar los costos de transacción, representada fundamentalmente por el acceso a la información y negociación (Sili et al., 2013), sino también, su capacidad para generar una integración eficiente, tanto desde el punto de vista productivo como comercial, con bases participativa y equitativa.

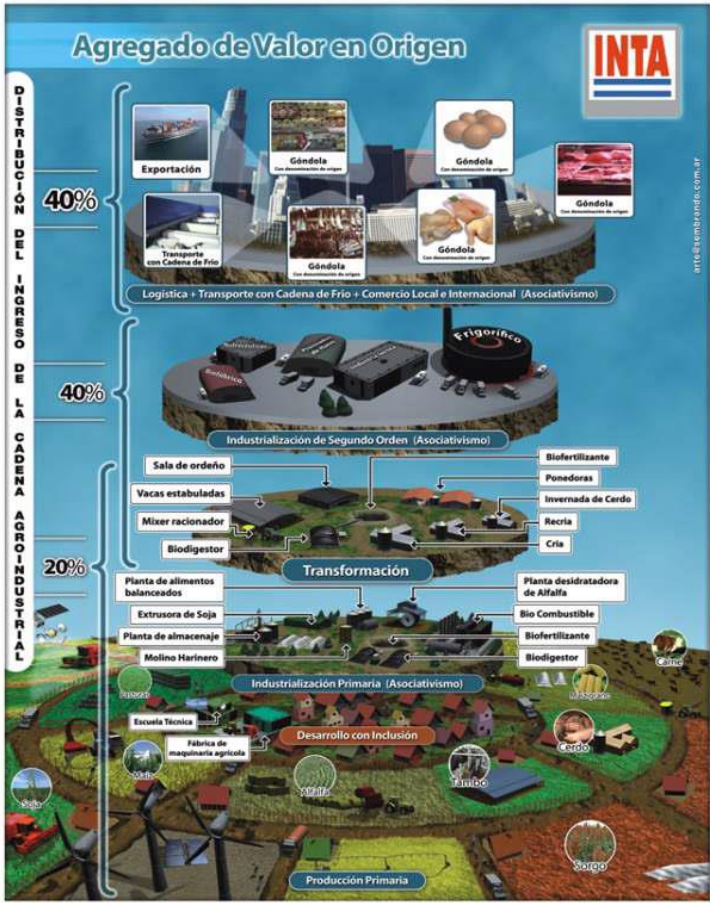
En caso del valor agregado en origen implica, además de lo expresado anteriormente, que la transformación de las materias primas en productos agroalimentarios y agroindustriales de mayor valor, debe realizarse en un radio de aproximadamente 80 km del lugar donde se originan esas materias primas (Bragachini et al., 2011). Asimismo, el agregado de valor en origen supone una vía de integración vertical, en general para productores familiares o pequeños, en un territorio concreto, que ayuda a sostener a la familia rural en la actividad agropecuaria, asociada con sus pares, para avanzar en los eslabones de mayor rentabilidad (Casini et al., 2010) y así aumentar sus ganancias, su capacidad de invertir y de ésta forma aportar al desarrollo de los territorios. Además, sugiere una visión integral y colaborativa de toda la cadena productiva, en donde no sólo se consideran los indicadores productivos, sino también el grado de desarrollo del tejido social que se generan en las comunidades, es decir, la capacidad de generar capital social.

2.1.1. El Valor Agregado en Origen (VAO), la Competitividad y el Cooperativismo Agropecuario

Los productores agrícolas, pequeños y medianos tienen un interés económico claro en perseguir una estrategia de fomentar el VAO. Según datos aportados por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), de toda la cadena agroalimentaria, solamente el 15% al 25% del valor final del producto puesto en “góndola” (venta al consumidor final) lo recibe el productor primario, la principal ganancia la captan los intermediarios, los comercializadores y los exportadores, tal como se describe, en la siguiente página, en la Figura 5. Otro dato relevante a destacar es el porcentaje aproximado del capital de inversión que debe realizar los diferentes actores de la cadena agroalimentaria: el productor primario aporta el 65%; las empresas de industrialización primaria, transformación e industrialización de alimentos primarios a

consumo humano aportan el 25%; el sector de logística, transporte, cadena de frío, comercio local e internacional aporta el 10%. Es decir, el productor primario es el que realiza el mayor porcentaje de inversión y por ende, asume un riesgo superior al resto, y que finalmente obtiene el menor porcentaje de la renta. A esto, se suma el tema de la estabilidad de los precios, comparando los alimentos con los granos, el primero ha tenido un contante aumento de precios, mientras que el segundo (commodities), tiene una tendencia de disminución (Bragachini, 2012; Casini et al., 2010).

Figura 5: Distribución de la renta de la cadena agroalimentaria



Fuente: INTA PRECOP (2012).

Por lo tanto, como decíamos, la implantación de un “estrategia VAO”, según lo observado por Bragachini et al. (2012) posee la capacidad para fortalecer la competitividad¹² del pequeño y mediano productor agropecuario de una zona

¹² La competitividad, según Garay (1998), se trata de un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. Según Musik y Romo Murillo (2004) la definición del mismo requiere de la aclaración del nivel en el cual se está aplicando, y hacen mención a cuatro categorías analíticas: la empresa, la industria, la región y el país. En el caso de la UAA, está relacionado con el

determinada. Esta estrategia parece especialmente importante frente a nuevos actores de mayores dimensiones y de mayor integración de las cadenas en las que se desempeñan. Por lo tanto, aumenta la probabilidad de que el productor integrado a la cadena incremente su renta en el trabajo que realiza junto a su familia y también sus inversiones, con lo cual el VAO también puede representar un instrumento para la generación de nuevos puestos de trabajo en origen.

Sin embargo, hace falta cierta dimensión para llevar a cabo una estrategia de VAO, para el cual el pequeño y mediano productor, para iniciar, mantener y ampliar actividades relacionadas con el VAO, casi siempre requiere de recursos internos y externos, como así también, condiciones del contexto (políticas públicas, mercado, etc.) que faciliten el desarrollo de la actividad; es decir: importantes inversiones en equipamientos e infraestructuras; operaciones comerciales en mercados locales, nacionales, internacionales; recursos humanos especializados; normas establecidas por el Estado, entre otros.

La integración, a partir del cual se pone de manifiesto el esfuerzo propio y la ayuda mutua; es una manera de conseguir acceso a estos recursos, y muy pertinente para esta tesis, una de las formas de integración apropiada para este fin son las cooperativas agropecuarias, como organizaciones empresariales que congregan y coordinan actividades y recursos de sus socios. Además, es importante, en una cooperativa, en las que los asociados desarrollan diferentes roles: propietarios, proveedores, consumidores, que deberían acordar sus objetivos de manera democrática y regirse por una serie de otros valores y principios (véase más adelante en apartado 2.2. Cooperativismo); cuyos acuerdos, además de considerar los aspectos doctrinarios, también se debe tener en cuenta la gestión de la empresa cooperativa, a fin de garantizar una ventaja competitiva que asegure su permanencia en el mercado (Ruiz Jiménez et al., 2006).

Asimismo, los nuevos modelos asociativos, como es el caso de las cooperativas agropecuarias, por su dimensión suelen proporcionar diversas ventajas económicas

concepto de empresa, es decir, que deriva de la ventaja competitiva que tiene la misma a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en el precio y en la calidad del producto final y su rentabilidad) con relación a los de sus rivales en un mercado específico.

al pequeño y mediano productor como por ejemplo: precios de insumos más bajos, poder de negociación y, el acceso al mercado que de otro modo no existiría para él (Bragacchini et al., 2012). Según Claire Malo (2001), en su análisis teórico sobre las cooperativas y la economía social, sostiene que las cooperativas agropecuarias, en muchos casos cuentan con ventajas competitivas para el acceso a un nicho de mercado, en donde puede tener ventajas de los costos o a partir de la diferenciación en calidad de los bienes y servicios ofrecidos; otra de las diferencias puede estar dada por el valor simbólico otorgado por los clientes o consumidores. Como así también, las ventajas competitivas frente a otros modelos empresariales, teniendo en cuenta su capacidad de diseñar sistemas de gobernanza compleja (Novkovic et al., 2015).

Por lo tanto, las cooperativas agropecuarias pueden propiciar a que los actores del sector agroalimentario se vinculen y asocien para generar economías de escalas productiva, defender sus intereses, plantear sus expectativas, promover el arraigo territorial originario, y negociar/acordar la utilización de recursos o el logro de ciertas recompensas frente a otros actores o al Estado (Plan Estratégico Agroalimentario Argentino, 2010 – 2020); centrando su mirada hacia la “góndola”, como una propuesta para cerrar la brecha de precios en algunos eslabones que podrían llamarse “parasitarios” entre lo que recibe el productor y paga el consumidor. Es decir, avanzar en los eslabones de la cadena agroalimentaria para llegar lo más cerca del consumidor y pasar de ser un proveedor competitivo de materias primas a ser un proveedor de alimentos, mejorando su posición en la cadena y eslabonamiento agroindustrial, y por consiguiente, sus márgenes y rentabilidad (Fontenla, 2013). En línea con el tema central de esta tesis, el tamaño y capacidad económica mayor de la cooperativa agropecuaria puede facilitar la consecución de una estrategia VAO y así proporcionar incluso más ventajas económicas importantes a los pequeños y medianos productores, las que están potencialmente relacionadas con el VAO –aumento de rentabilidad, ingresos, etc.

Por lo expuesto se puede afirmar que la cooperativa puede generar importantes ventajas en las familias productoras. Sin embargo, la cooperativa, potencialmente, también ofrece otras ventajas socioeconómicas tanto a nivel individual como organizacional, comunitario, regional. Asimismo, Bragacchini et al. (2012), en su análisis sobre la evolución del sistema productivo agropecuario argentino, hacen

mención sobre la potencialidad que posee el VAO en generar oportunidades para las generaciones venideras, a partir de una ruralidad con un interior con más ciudades intermedias integradas a la economía nacional, revalorizando la juventud, que la convoque y que la integre a la producción y el crecimiento mediante nuevos puestos de trabajo en origen, educación, salud, alimentación, vivienda e infraestructura, promoviendo así, el arraigo de la población rural y el empleo agroindustrial.

Según el documento resumen del Congreso de Valor Agregado en Origen realizado en Argentina en el año 2013, sostiene que los procesos de industrialización de lo rural, llevados adelante por pymes organizadas en torno al productor y su núcleo familiar, representa una gran oportunidad para el arraigo y la ocupación del territorio, organizados en torno a actividades de agregado de valor que genera riqueza para la comunidad. Asimismo, el desarrollo agroindustrial que en muchos casos vienen realizando algunas cooperativas no sólo ha servido para capturar valor añadido a favor de los productores, sino también para la fijación de población en zonas rurales que de otra forma hubieran asistido a un despoblamiento mayor (Juliá Igual et al., 2002). Como así también, otras bondades como generadora de capital social, gobernanza, etc., que son desarrollados en mayor profundidad en el próximo apartado “2.2. Cooperativismo”.

Asimismo, la Argentina cuenta con grandes potencialidades para el desarrollo de un modelo de país agroalimentario exportador, en donde el Estado puede favorecer el desarrollo diversificado a nivel nacional, con agregado de valor y empleo en origen, con alto protagonismo empresarial de los productores organizados en asociaciones estratégicas, organizados en cooperativas, con distribución directa y equitativa de las rentas generadas (Bragacchini et al., 2012). Además, la Argentina se encuentra en un momento favorable teniendo en cuenta la demanda creciente de alimentos que existe a nivel mundial, y que se proyecta en futuro; por ende, el gran desafío es producir y exportar bienes más elaborados o con valor agregado (Llach, 2012). Se ampliará el debate sobre políticas públicas y el VAO en el Capítulo 5.

El valor agregado en origen puede generar beneficios socioeconómicas importantes. Por otra parte, sin embargo, el valor agregado en origen también implica grandes desafíos; uno de ellos es el cambio de paradigma, se trata de un cambio difícil de

realizar por parte del productor, ya que debe, en primer lugar conocer y reconocer la necesidad del cambio y en segundo lugar debe modificar su forma de hacer, pero es una de las bases para lograrlo. Desde el punto de vista técnico también es necesario garantizar una materia prima de calidad, en donde la trazabilidad, la inocuidad y certificación de procesos agroalimentarios requeridos, especialmente por los mercados internacionales (Bragacchini et al., 2012), en donde, además de la calidad, se exige productividad, con lo cual las tecnologías y los equipamientos en buenas condiciones son necesarios (Vanolli, 2003).

El asociativismo y el cooperativismo, podrían representar una de las estrategias útiles para hacer frente a los desafíos antes mencionados, a partir de la cohesión del sector agrario, que en muchos casos, representa la única posibilidad para que los agricultores puedan: identificar alternativas viables en términos productivos y de rentabilidad; mejorar su poder de negociación; mejorar la calidad de los productos obtenidos y la competitividad en un mercado caracterizado por su complejidad y que cada día es más difícil y competitivo (Barberini 2009, Lattuada et al., 2004; Petriella, 2008).

Estos conceptos fueron de gran importancia en la presente investigación teniendo en cuenta que ha permitido la profundización del tema relacionado al objeto de estudio; a partir del cual se ha definido las preguntas de investigación y la guía de entrevistas; que luego fueron confirmados a partir de los datos concretos recolectados. También se identificaron algunos matices respecto a la concepción o aplicabilidad de las cooperativas denominadas de “nueva generación”, en cuyo análisis se plantea diferentes estrategias, complementarias o no, de este tipo de cooperativas en la Argentina. Además, se añaden nuevos elementos relevantes que facilitará un análisis integral, es decir, el valor agregado en origen desde el punto de vista institucional y desde el punto de vista productivo-agroindustrial de una cooperativa agropecuaria.

2.1.2. La cuestión del origen

En el subapartado anterior se puede dar cuenta acerca de la relevancia económica y social que puede tener el valor agregado para el productor y el desarrollo de los territorios. No obstante, es fundamental destacar su realización en origen, es decir,

que la procedencia del producto primario y su transformación en un producto agroalimentario o agroindustrial son determinantes. Asimismo, la procedencia o el lugar de donde se originan las materias primas, no está relacionado únicamente con la cuestión geográfica, sino también, está ligada a las formas de ser y de hacer que representa la identidad y característica de cada territorio.

En la literatura científica existe una gran diversidad de enfoques y materiales que abordan esta temática. Uno de los conceptos es la denominada “nueva ruralidad” referida a la forma de organización y el nuevo rol que desempeñan los espacios identificados como “no urbanos”, generados especialmente en el marco de la globalización (Ruiz Rivera, et al., 2008). Se trata de un movimiento que surge en Latinoamérica, como resultado de la liberación comercial y la desregulación económica (Burtnik, 2008); con una fuerte influencia del mundo occidental industrializado, que ha logrado traspasar las fronteras geográficas a nivel mundial; imponiendo de forma más directa e indirecta, entre otras cosas, nuevos patrones de consumo, de producción, de organización y rol de los productores rurales, de empleo y de tecnología, por ende, la generación de nuevos desafíos y conflictos. Una de las consecuencias fue la modificación de la concepción del espacio y manejo del territorio; como así también, el cambio paulatino de la organización social, la economía, el empleo, acceso y utilización de la tecnología, la forma de organización familiar, la educación, la movilidad social, las expresiones y valores culturales relacionadas a la identidad de ser rural, maneras de convivir, las creencias y religiones (Salas Quintanal, 2006).

En la década de los noventa, los países latinoamericanos han sufrido grandes modificaciones en sus políticas públicas nacionales orientadas a la apertura y desregulación de los mercados. La agricultura pasó de ser una proveedora de bienes y servicios para la industria agroalimentaria nacional, a ser abruptamente cambiadas por el contexto de deuda internacional y de presiones que llevaron a los estados a la apertura de sus economías, de aumento de competitividad y de promoción de exportaciones. Esto llevó al crecimiento de la producción primaria y agroalimentaria internacional y más debido a los efectos de la ampliación de las fronteras agropecuarias y la mano de obra, que por la modernización de la agricultura familiar. Esta situación generó dos escenarios: una agrocomercial transformada “moderna”; y

la otra sin transformación, con pobreza rural y desigualdad socioeconómica severa (Burtnik, 2008).

En ese contexto, surge en América Latina, propuestas para lograr el desarrollo rural basadas en una diversidad de acciones de tipo económico, productivo e institucional; promovidas por actores con competencias sobre un territorio, tanto públicas como privadas. Un buen número de estas iniciativas tuvo sus resultados positivos, especialmente desde el punto de vista del capital social (la cohesión basadas relaciones de confianza)¹³, al margen del hecho que estas estrategias eran diseñadas bajo la concepción que prescindía de una participación activa del Estado (Latuada et al., 2011).

Asimismo, y como consecuencia de la globalización, las poblaciones rurales deben afrontar: precios de productos en función a las oscilaciones del mercado mundial, territorios social y económicamente debilitados, deterioro y abandono de zonas rurales, acuerdos mundiales “occidentados”, urbanización acelerada que incorpora tierras agrícolas a ciudades, entre otros (Salas Quintanal, 2016). Esta situación conlleva, entre otros efectos, a la desaparición gradual del campesino¹⁴; aumento de diferentes tipos de actividades con empleos en ámbitos no rurales; diversificación de los ingresos; modificación en la noción de lo rural y cambio en los estilos de vida de las personas que viven en zonas rurales (Burtnik, 2008); como así también, una importante migración del campo a las ciudades; la ampliación de la frontera agrícola, con una fuerte inyección de capitales con el objetivo de atraer inversores que logren dinamizar el campo, teniendo como resultado poblaciones relegadas a regiones pobres, con ambientes sobreexplotadas y deterioradas, relegados de los beneficios generados por el sistema agroalimentario y agroindustrial globalizado; generados a partir de la concentración de los medios de producción en grandes productores (Salas Quintanal, 2016; Schejtman, 1996).

¹³ El término “capital social” se teoriza en varias ocasiones a lo largo de este apartado. Se explica su significado en más detalle en el apartado “El capital social en las cooperativas agropecuarias”.

¹⁴ Se refiere al pequeño productor, propietario de la tierra que no ha logrado insertarse en las formas de producción agroindustriales

El enfoque de la nueva ruralidad, que intenta hacer frente a los efectos negativos de estos grandes cambios, plantea la transformación del espacio rural a fin de achicar la brecha de desigualdad social y económica en la zona rural. Oscar Burtnik (2008) hace mención a cinco características fundamentales que propone la nueva ruralidad: (1) desarrollo de las instituciones a partir de la democracia, en donde las cooperativas desempeñan un rol importante; (2) el rol del Estado como organismo regulador del mercado, generador de políticas públicas que fortalezcan al sector rural, la cooperación entre lo público y lo privado; (3) sostenibilidad de los recursos naturales; (4) generación del capital social; (5) utilización del enfoque de los territorios en lo rural.

En tal sentido, se puede identificar, en los últimos años, un importante abordaje del tema territorio por parte de la comunidad científica; como así también, por parte de diferencias organizaciones públicas y privadas que estudian y promueven el desarrollo rural. Algunas de las coincidencias, en cuanto a su definición, desde la perspectiva del desarrollo local, sostiene que el territorio, es un espacio de construcción con características complejas, que posee ciertas especificidades medioambientales; en donde existen actores sociales que utilizan recursos naturales para el desarrollo productivo siguiendo pautas culturales propias (Elverdín et al., 2014; Sili et al., 2013). Es decir, el territorio está conformado por el sector de las organizaciones públicas, por los actores privados empresariales y la sociedad civil (Albuquerque, 1995) y, en muchas situaciones, es importante desarrollar estrategias de cambio tomando en cuenta las especificidades de estas tres categorías de agentes diferentes.

Queda evidenciado que en el contexto de la globalización económica y el avance de la tecnología y las nuevas formas de la gestión de las organizaciones, requiere de vínculos estrechos entre las empresas y el sector público, con capacidad de generar estrategias para una adecuada reorganización de sus estructuras productivas, en términos de legitimidad de las estrategias propuestas (desde el punto de vista socioeconómico y técnico), como así también, un mecanismo efectivo para su implementación y seguimiento. Para ello es necesario contar con una red territorial de servicios de información de calidad, capacitación, financiación; como así también, la cooperación entre las unidades empresariales del territorio o distrito. Es decir, la búsqueda de alternativa o flexibilización productiva no debe estar dada por la explotación y agotamiento de los recursos naturales, la precarización del empleo; sino

por actividades que generen valor agregado en las empresas, con la gestión económica, financiera, comercial y servicio de posventa, todas ellas con posibilidad de generar innovaciones para lograr adaptarse a las condiciones cambiantes de la demanda (Albuquerque, 1995).

Por su parte, el sector de la agricultura cumple dos funciones, una desde punto de vista económico: bienes y servicios; y otro desde el punto de vista social o socioeconómico: patrimonio cultural, inclusión social, valoración por el ambiente (Duarte et al., 2013). En este último aspecto, el socioeconómico, se puede identificar una gran diversidad de respuestas locales a la globalización, a partir del cual, cada pueblo sigue defendiendo sus espacios, su territorio, la significación social que les dan a su comunidad, la defensa del propio patrimonio, y se renueva el papel de las identidades, adquiriendo de esta manera nuevas significaciones de la vida social. Es decir, la globalización ha generado un impacto amplio y profundo en las culturas, a las tradiciones costumbres, mitologías y patrones de comportamiento que determinan al identidad (Salas Quintanal, 2016) y, también los pueblos, de diferentes maneras y hasta de diferentes puntos o localización geográfica, han respondido, abandonando o adaptando o fortaleciendo determinadas prácticas o creencias

Cabe mencionar la importancia potencial de las cooperativas en este ámbito. Las cooperativas agropecuarias y otras organizaciones de economía social han demostrado que sus integrantes tienen un fuerte sentido de pertenencia local, con una importante integración desde el punto de vista simbólico y cultural de las comunidades en las que se localizan y sus áreas de influencia. Además, las cooperativas existen en la medida que existan productores asociados locales y que le dan sentido y legitimidad a las cooperativas agropecuarias. Por lo tanto, se puede consolidar la construcción de capital social y generar un círculo virtuoso a partir del anclaje de la renta a nivel local (Da Silva et al., 2009; Sili et al., 2013).

La cuestión del origen, es una de las características distintivas que aborda esta tesis, cuya relevancia ha sido demostrada a partir de los resultados obtenidos, identificándose como una condición necesaria para generar estrategia sostenida de desarrollo de los territorios y el sostenimiento y crecimiento de los productores agropecuarios, especialmente los pequeños y medianos. Es decir, las cooperativas

como herramientas legítimas para lograr el desarrollo socioeconómico de los productores, a partir de la definición de manera conjunta y democrática de los objetivos en base a las necesidades comunes y las potencialidades de sus integrantes; equidad en la distribución de la renta; el sentido de pertenencia y; el capital social generado.

2.1.3. El rol del Estado

La importancia del Estado en el desarrollo o no del valor agregado en origen está claramente evidenciado; promoviéndola a través de políticas públicas, o no, solo limitándose a las labores de control y supervisión (Burtnik, 2008; Lattuada et al., 2011). En situaciones o contextos en donde existe fragilidad de la economía, el Estado puede ser generador de oportunidades que el mercado no puede brindar y que las empresas no podrían generar de manera individual (Andrade Navía, 2013). Desde la visión de los pensadores contemporáneos de la economía social y solidaria y con una importante vigencia en la actualidad, sostenían que la auto-ayuda y la reciprocidad, es decir, la ayuda mutua y solidaridad, son las bases fundamentales de este tipo organizaciones; pero la vigencia de estos principios no quita la importancia de reconocer el rol fundamental que desempeñan el Estado a partir de las diferentes políticas públicas, y el mercado desde la definición de los precios (Claire Malo, 2001).

En lo que respecta a políticas públicas se deben tener en cuenta, por lo menos dos aspectos claves¹⁵, por un lado, la estructura impositiva y por otro lado el gasto público; los cuales deben ser implementados y acompañado de manera adecuada si van a fomentar desarrollo y generar impacto amplio. Asimismo, el gasto público rural debe considerar no solamente la producción agrícola en sí, sino también otras inversiones como ser: infraestructura, salud, investigación, desarrollo, etc. (Soto Baquero et al., 2006). Puede parecer que estos no están relacionado con la agricultura, pero está directamente relacionado a la productividad y calidad de vida de los pobladores.

Desde una perspectiva de las políticas públicas desfavorables para el sector de la agroindustria, se puede hacer mención a la experiencia relativamente reciente vivenciada, no solo en la Argentina, sino también en otros países latinoamericanos,

¹⁵ Sin dejar fuera legislación cooperativa que trata cuestiones como su gobernanza interna, relaciones entre sí, y otros.

en la década de los noventa con una clara estrategia basada en el sistema neoliberal que han generado situaciones de crisis caracterizada por: masiva desindustrialización; incremento de la desocupación; pauperización de sectores populares y clase media; quiebra de empresas en general, y de empresas agropecuarias en particular; desaparición de pueblos con su respectivo impacto social (Manzanal et al., 2011).

Asimismo, en algunas ocasiones, los estados, apremiados por la cuestión fiscal, pueden establecer ciertas políticas que en vez de favorecer, pueden perjudicar (Andrade Navía, 2013). En el caso argentino, además de la situación negativa que se menciona arriba sobre la década de los 90, se puede identificar de manera más reciente, a la resolución N° 125, del año 2008, a partir del cual el Estado argentino estableció un sistema móvil para las retenciones impositivas a la soja, el trigo y el maíz. Esto generó importantes conflictos con el sector agropecuario, representado fundamentalmente por la Sociedad Rural Argentina, CONINAGRO¹⁶ y Federación Agraria Argentina. A partir de esta situación se han realizado importantes debates acerca de la pertinencia de las retenciones y el porcentaje aplicado, pero fundamentalmente, la forma en la que fue aplicada, es decir, sin discriminar la localización de origen de la producción, como así también la característica socioeconómica del productor. Es decir, esta norma fue aplicada de la misma manera tanto para grandes, como medianos y pequeños productores; como así también, para las producciones realizadas en la Pampa Húmeda, como en zonas marginales en términos productivos, etc.

Asimismo, estas políticas públicas y la situación económica y social de los productores agropecuarios y el sector agroindustrial, se desarrollaron en contextos, en donde el precio, especialmente de la soja, que es determinado básicamente por la Bolsa de Chicago; ha sufrido grandes modificaciones, pasando de valores de aproximadamente 200 dólares la tonelada en la década de los noventa, identificándose un máximo valor en el año 1997, a 300 dólares la tonelada. Sin embargo, en la década siguiente, en el año 2002, se identifica la mayor caída del precio por tonelada, 130 dólares. Luego por diferentes razones macroeconómicas y la nueva e importante demanda de alimentos

¹⁶ Confederación Intercooperativa Agropecuaria Ltda.

de China, el precio de la soja ha alcanzado en el año 2008, un récord de más de 500 dólares la tonelada (Dabat et al., 2011). La cual ha tenido una importante variación en los años posteriores, con una tendencia a la disminución, con un promedio de un poco más de 300 dólares la tonelada en el año 2015.

Históricamente ha existido el debate acerca del rol, tanto del Estado como del mercado y su importancia en el desarrollo de los países. Desde la experiencia Argentina se ha conocido el impacto generado cuando la balanza está de un lado o del otro. Es por ello, sin intención de caer en una frase simplista, se considera conveniente un relativo equilibrio; evitando que el mercado “resuelva todo” o que el Estado no considere al mercado (Soto Baquero et al., 2006). En otras palabras se plantea como necesaria la interrelación entre el Estado y mercado, como así también, con la sociedad civil, sin que exista la dependencia de uno o de otros, sino la vinculación entre las tres con el fin de lograr la satisfacción de los intereses en general (Claire Malo, 2001). Por su parte, adicionalmente se considera fundamental la relación de las empresas con el Estado a partir de los vínculos entre empresarios y figuras políticas (Andrade Navía, 2013), a partir del cual se genere mecanismos de comunicación acerca de las necesidades sentidas en el sector, promoviendo así la implementación de políticas públicas favorables para el productor.

Otro elemento que determina la vinculación de las empresas con el Estado, a veces está relacionado con el nivel de capitalización o poder que poseen las mismas (Andrade Navía, 2013). Por un lado, la influencia de grandes empresas en el Estado a favor de sus propios intereses y en perjuicio del interés general es bien sabida; casos abundan. Es prácticamente una realidad cotidiana. Por otro lado, sin embargo, en el caso de las cooperativas integradas por pequeños y medianos productores, sería una herramienta con un gran potencial para apoyar su desarrollo. La generación de lazos o redes que pueden utilizarse como catalizadores del desarrollo de las comunidades posibilitarían la articulación de los ciudadanos comunes y las organizaciones del Estado (Lattuada et al., 2011) a favor del interés de agentes menos favorecidos y del interés general.

A modo de síntesis de este apartado, se puede indicar que dado el contexto actual de globalización, el pequeño y mediano productor, o la agricultor familiar debe generar

nuevas estrategias para adaptarse a los cambios, de las cuales una de las más apropiadas, parte de la integración mediante el asociativismo. Se trata de una herramienta que facilitaría el acceso no solo a los medios de producción primaria, sino también a los recursos económicos, materiales, humanos, tecnológicos y comerciales, que favorecen al agregado de valor a la producción primaria en origen, y su respectiva comercialización.

Además, se observan como características distintivas al valor agregado en origen, como una manera de generar una distribución más equitativa y favorable para el productor, de la renta generada en toda la cadena agroalimentaria; como así también, la generación de fuentes de trabajo y empleo, cuidado del ambiente, protección de la identidad cultural de las comunidades y el desarrollo del capital social de las mismas. Para ello, el rol del Estado es determinante, ya sea para su desarrollo o no. En términos de los objetivos de esta tesis, esto implica la necesidad de políticas públicas que favorezcan al productor primario, es decir, que el productor pueda mantener esa condición, y que pueda ir desarrollándose hacia una mayor participación en toda la cadena agroalimentaria.

2.2. Cooperativismo

Introducción

Tal como se menciona en el capítulo anterior, el asociativismo y el cooperativismo, son herramientas fundamentales, y en algunos casos, la única oportunidad que tiene el pequeño y mediano productor primario para agregar valor a su producción. Por tal motivo, y teniendo en cuenta el objeto de la presente investigación, en este apartado se profundiza el concepto de cooperativismo y cooperativismo agropecuario como movimiento asociativo. Se inicia con un breve recorrido histórico del cooperativismo a nivel mundial y luego se realiza una profundización sobre el cooperativismo agropecuario, haciendo referencias a diversos ejes temáticos de interés para esta tesis: (a) modelos cooperativos o características generales que poseen las cooperativas agropecuarias; (b) definición y reseña histórica del cooperativismo agropecuario de Argentina; (c) las cooperativas agropecuarias en la actualidad en la Argentina; (c) gobernanza en las cooperativas agropecuarias; (d) capital humano en las cooperativas agropecuarias y; (e) capital social en las cooperativas agropecuarias. De esta manera, se establecen los antecedentes y el contexto conceptuales y empíricos en el ámbito del cooperativismo que ha permitido indagar y analizar la experiencia de la cooperativa Unión Agrícola de Avellaneda Ltda.

Desde el inicio de la humanidad, el hombre ha tratado de satisfacer sus necesidades básicas a través de la cooperación (Erdal, 1999). En la prehistoria, consistía en la recolección de alimentos y la caza, cuando habitaba la caverna y vestía pieles disecadas; más tarde mediante el autoconsumo en la familia patriarcal, el clan o la tribu; después organizando los factores de la producción antes que los del consumo, hasta llegar al presente con la complejidad de interrelaciones que caracterizan las sociedades contemporáneas (Eguía Villaseñor, 2002). Esta evolución, también representa conflictos entre las personas que forman parte del grupo o la organización, es decir, su funcionamiento implica desafíos no sólo en términos de estrategias para la consecución de sus objetivos “materiales”, sino también en términos sociales, como por ejemplo: en el mejor o peor uso de herramientas para el abordaje de las diferencias de intereses de las personas (un tema de interés abordado en el Capítulo 5).

Por otra parte, durante la Revolución Industrial, la organización de la economía y las relaciones de empleo, han dado lugar al nacimiento del cooperativismo moderno. Estudiosos del cooperativismo (Balay, 1965; Barberini, 2009; Eguía Villaseñor, 2002); sostienen que el sistema cooperativo o “cooperativismo moderno” se desarrolla como alternativa “personalista” al capitalismo y al comunismo, otorgando derechos y obligaciones democráticos a las mismas personas socias de la organización. El primero (capitalismo), basado en el provecho individual en búsqueda de una ganancia o el lucro, en desmedro de lo humano; en donde ciertos sectores se apoderan de los medios y relaciones de producción y las ganancias. Se establece y se extiende de forma masiva del sistema de “empleo”, en el que una clase reducida de personas se convierten en “empleadores” y las masas en “empleados”. El cooperativismo moderno nace durante las primeras generaciones de esta nueva economía al principio/mediados del Siglo XIX¹⁷ como una respuesta a las condiciones vitales y laborales de auténtica miseria creadas por el nuevo capitalismo.

El segundo sistema el socialismo/comunismo, niega el derecho a la propiedad, adjudicándoselo al Estado como responsable de repartir los satisfactores necesarios. El Estado se convierte en “empleador”, reemplazando a los empleadores privados del capitalismo (Ellerman, 2010). Bajo este sistema, las cooperativas manejaban parte de la actividad económica pero por cuenta del Estado, sin autonomía real. Aunque los dos sistemas han generado a lo largo de la historia consecuencias socioeconómicas y medioambientales negativas y, particularmente relevante para esta tesis, un sistema de gobernanza de las organizaciones jerárquicas y autoritarias.

Asimismo, el cooperativismo a nivel mundial, ha logrado consolidarse como un sistema útil para la satisfacción de las necesidades socioeconómicas de las personas. Históricamente, la conformación de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en Londres, Inglaterra en el año 1895, constituyó un hecho relevante para el movimiento cooperativo. La ACI es el máximo organismo que representa y sirve a las cooperativas de todo el mundo. Desde sus inicios y a lo largo de todos estos años ha realizado

¹⁷ El ejemplo más comúnmente utilizado como marcador del nacimiento del cooperativismo moderno es el de los Pioneros de Rochdale, Inglaterra en 1844. Sin embargo existe debate sobre donde y cuando se crea el primer ejemplo auténtico y duradero de una organización cooperativa. Es posible que fuera en Escocia o Norteamérica a finales del siglo XVIII. Vease apartado 2.2.1.

diversos aportes, uno de ellos y, como hecho más reciente, fue la declaración sobre la identidad y principios cooperativos, realizados en Manchester, Inglaterra en el año 1995, en conmemoración de sus cien años de vida. Dicha declaración incluye una definición cooperativa, una lista de los principales valores y principios que tienen por finalidad guiar a las organizaciones cooperativas (ACI, 1995):

Definición de cooperativa: “es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”.

Valores cooperativos: las cooperativas se basan en los valores de “ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad”. Siguiendo la tradición de sus fundadores, cuyos miembros creen en los valores éticos de “honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás”.

*Principios cooperativos*¹⁸: Los principios cooperativos constituyen los lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores: (a) membresía abierta y voluntaria; (b) control democrático de los miembros; (c) participación económica de los miembros; (d) autonomía e independencia; (e) educación, entrenamiento e información; (f) cooperación entre cooperativas; y (g) compromiso con la comunidad.

2.2.1. Aproximación Histórica

Uno de los referentes del cooperativismo moderno (Charles Gide), afirma que “el cooperativismo no brotó del cerebro de ningún genio esclarecido, sino de la entraña misma del pueblo con el fin de satisfacer necesidades”. En coincidencia con esta afirmación, Balay (1965) sostiene que los principios y métodos de cualquier sistema no aparecen porque sí, ni son “inventados” por alguien en particular, sino que tienen un largo proceso histórico de formación, desarrollo y adecuación vinculados al contexto o situación en la que se encuentra, con una importante incidencia de factores

¹⁸ La definición de cada uno de estos principios se encuentran enunciadas por la ACI, también pueden encontrarse en su página web: <http://ica.coop/en/whats-co-op/co-operative-identity-values-principles>.

de índole económica, social, política y moral. Por tal motivo, se considera importante en esta investigación, conocer la historia del movimiento cooperativa a fin de comprender la situación actual del mismo. Del mismo modo, es de importancia significativa conocer y analizar hechos relevantes de la historia de la UAA Coop. Ltda., el cual es desarrollado en la primera parte del Capítulo 5.

Existe un sinnúmero de documentos que hacen referencia a la historia del movimiento cooperativo a nivel mundial y las formas diversas en las que se mencionan. Pero teniendo en cuenta el objeto de estudio y la metodología abordada en la presente investigación, se considera al abordaje que realiza Eguía Villaseñor (2001), como el más apropiado. Es decir, la revisión histórica del movimiento cooperativo se realiza a partir de cinco categorías o momentos de la historia: (a) las acciones originales; (b) primeras formas de cooperación; (c) los teóricos literarios; (d) los precursores del cooperativismo y; (e) la experiencia exitosa de Rochdale.

Acciones Originales del Cooperativismo

El ser humano ha vivido en grupo desde sus orígenes como “*homo*” hace más de un millón de años y, la cooperación ha sido esencial para su supervivencia. De hecho, el homo es un animal social. No es sólo que la cooperación le ha ayudado sobrevivir, sino es parte integral de su esencia. Algunos otros mamíferos, primates incluidos como el orangután macho, son animales que viven en solitario. El ser humano no, la supervivencia fuera del grupo fue prácticamente inconcebible durante prácticamente toda su evolución (Erdal, 1999). El hombre, como ser social, requiere de un interacción con el otro, para mantener su salud mental básica, pero también para lograr su desarrollo como persona, primero en la familia, luego la comunidad, la escuela y las distintas manifestaciones comunitarias mediante las diversas actividades que realiza la persona (Eguía Villaseñor, 2001).

Si bien, resulta difícil precisar el momento en que fue iniciado el movimiento cooperativo, debido a la falta de elementos históricos, existen innumerables autores que sostienen que el cooperativismo es tan antiguo el ser humano. Esta afirmación se basa en que la cooperación es un hecho natural, por tanto es reconocida como una de las acciones originales del cooperativismo. Asimismo, la evolución del ser humano está caracterizada por el desarrollo de prácticas cooperativas que fueron una de sus

estrategias de supervivencia básicas, como es la práctica de la caza, la pesca y después la agricultura, la acción mancomunada le proporcionaba ventajas sobre otros animales y le permitía no sólo sobrevivir, sino, eventualmente, prosperar y multiplicarse (Barberini, 2009).

Primeras Formas de Cooperación

Respecto a las primeras formas de cooperación, Balay (1965) afirma que el cooperativismo es el resultado histórico de la evolución social a lo largo del tiempo, que se han visto madurar en sistemas de creencias y de convicciones profundas. Tal es así, que en la biblia se halla huellas de organizaciones colectivas con contenido económico; en las veintiuna reglas de vida del Budismo que apuntan a alcanzar la libertad y la justicia; en el Hinduismo con sus códigos de democracia, el Estado de derecho, la igualdad, la libertad, la autodeterminación, el valor al conocimiento, la defensa del honor y de la libertad; el Islam reconoce gran importancia a los principios de ayuda mutua e igualdad; en los fundamentos Cristianos son la fe, la tolerancia, la búsqueda del conocimiento y la ayuda mutua (Barberini, 2009).

Asimismo, entre las experiencias de organizaciones cooperativas que se dieron en la antigüedad, se podrían mencionar las siguientes: las organizaciones para la explotación de la tierra en común de los babilonios; la colonia comunal mantenida por los esenios en Ein Guedi a orillas del Mar Muerto; las sociedades funerarias y de seguros entre los griegos y romanos; los “agapes” de los primeros cristianos como forma primitivas de cooperativas de consumidores; la vida gregaria entre los germanos; las agrupaciones de campesinos para la transformación de la leche “queserías” de los armenios; las colonias de carácter religioso en el norte de América; son algunas de las tantas manifestaciones cooperativas que se pueden mencionar (Eguía Villaseñor, 2002).

Los Teóricos Literarios

Para conocer la historia del cooperativismo también es oportuno conocer las obras realizadas por los denominados “teóricos literarios”, a partir del cual se hace referencia a grandes “utopistas sociales”, comenzando en la Grecia clásica y concluyendo con el Renacimiento Europeo. A continuación se hace referencia de manera sintética y

cronológicamente ordenados, de algunos de ellos: Platón, Tomas Moro, Tomas Campanella y Francis Bacon:

En la obra *La República*, Platón (427 – 347 aC), expone un plan de una sociedad ideal, en el cual sostiene que la división del trabajo es fundamental para resolver diferentes necesidades de la humanidad, en donde cada una de las personas desarrolla actividades de acuerdo a sus capacidades e idoneidad (Eguía Villaseñor, 2001). Sostenía además, que los bienes y objetos de primera necesidad no debían ser acaparados por nadie y que su distribución debía ser igual y justa para todos, a fin de evitar “revoluciones”; y no debía permitirse a los negociantes y artesanos engañar a los consumidores, ni que establezcan precios elevados que significaran despojo (Balay, 1956). Su propuesta de una clase de “Filósofos-Reyes” estipula que no debería existir la propiedad privada entre los miembros de esta clase. Deberían llevar una vida completamente colectivista.

Tomas Moro (1478 – 1535), es el primer autor renacentista del comunismo, principalmente por ser autor de “*Utopía*”, palabra que significa un lugar inexistente. Planteaba un Estado ideal, de comunidades de bienes, basadas en la solidaridad y la caridad de “los buenos cristianos” (Divar Garteizurrecoa, 2010). El objetivo de utopía consistía en proporcionar felicidad a las personas y para lograrlo cada institución debía ayudar a cada hombre y ayudarse a sí mismo. Los “utopianos” creían en Dios que había ordenado a la humanidad a ser feliz. Tomas Moro, sostenía que la persona más valiosa no lo es por su linaje sino por los servicios prestados a la sociedad (Eguía Villaseñor, 2001). Este pensador abrió la vía de la “*utopía social*”, seguidas por otros autores como Bacon en su “*Nueva Atlántica*” o Campanella en “*La Ciudad del Sol*” (Divar Garteizurrecoa, 2010).

Tomas Campanella (1568 – 1639) en su obra “*La Ciudad del Sol*”, plantea la no aceptación de la propiedad privada y aclara que el trabajo para todos garantiza la abundancia. Describe una sociedad ideal, con un mundo igualitario, regido por un estricto orden legal (Quisbert, 2010). Propone la reforma del hombre y su ambiente; sostenía que la humanidad podía disfrutar de una vida social perfecta basándose en la confianza y en la bondad de la naturaleza (Eguía Villaseñor, 2001).

Francisco Bacon (1561 – 1626), autor de la “Nueva Atlántida”, en el que describe un sueño de estado ideal. Se trataba de una isla imaginaria en los mares del sur donde un sabio legislador había construido un reino. La institución más importante del reino no era la propiedad de tipo comunista, sino la Casa de Salomón que tenía por objeto la generación del conocimiento. Consideró a la familia como la base de toda sociedad, descalificando a las malas relaciones matrimoniales y estimuló el matrimonio monógamo. Su motivación estuvo arraigada en la idea de mejorar una realidad socioeconómica que disgustaba a todo el mundo, pero en particular a pensadores utopistas parecidos a él, que se valieron de las novelas y de ideas extrañas, con el fin de lograr un cambio social y económico, en base a la dignidad del hombre (Eguía Villaseñor, 2001).

Los Precusores del Cooperativismo

Existe una amplia literatura que estudia acerca de los luchadores y trabajadores sociales europeos, denominados precusores del cooperativismo (algunos autores los denominan precusores de la economía social). Se trata de personas que combinaron el trabajo intelectual con la praxis, teniendo como principal objetivo hacer frente a situaciones adversas de la época, que sufrían los obreros y campesinos como consecuencia del capitalismo naciente. Estas figuras realizaron muy diversas propuestas alternativas de propiedad, organización del trabajo, distribución de la producción y el reparto de las utilidades (Quijano Peñuela et al., 2004). Entre los precusores más destacados se encuentran: Plockboy, Bellers, Owen, Fourier, Buchez, Blanc, Wiliam Thompson, Michel Derrion, Victor Considerant, Pierre Joseph Proudhon, entre otros (Eguía Villaseñor, 2001).

Peter Plockboy, nació en Holanda en el año 1620 y se instaló en Inglaterra en donde tomó contacto con el reformismo religioso protestante de los “grupos iniciáticos” que seguían la línea comunista de George Fox, considerado como el fundador de “los cuáqueros” (Divar Garteizurrecoa, 2010). Propuso la creación de una especie de cooperativas integrales a las que llamó “Pequeñas Repúblicas” (Quijano Peñuela et al., 2004). Su intención era organizar “la pequeña república económica” con familias o grupos pequeños, teniendo en cuenta las cuatro categorías de individuos más importantes: agricultores; artesanos; marinos del transporte; y maestros en artes y ciencias (Balay, 1952). Su idea se basa en el trabajo colectivo y obligatorio. La

membresía originada en la familia, quienes vivirían colectivamente en colonias rurales y trabajarían la tierra, o en edificaciones urbanas dedicadas a labores de artesanía; esto permitiría que la agricultura y la industria quedaran ligadas orgánicamente, sin necesidad de intermediarios, cuya idea estaría, entre otros aspectos, relacionado con el tema abordado en esta investigación denominado “origen”. Asimismo, los productos excedentes se venderían directamente al público. Respecto a su gobierno, estaría dado directivos elegidos de entre los mejores afiliados (Quijano Peñuela, et al., 2004).

Robert Owen (1771 – 1858), nació en Gales. Fue reformador de los campos: social, industrial y sindical, en el movimiento cooperativo es considerado como el iniciador de los movimientos socialistas y cooperativista del siglo XIX (Arango Jaramillo, 2005). Entre sus postulados básicos se encuentran: comunidad de posesión y de trabajo, combinación del trabajo intelectual y físico, desarrollo multilateral de la personalidad e igualdad de derechos (Eguía Villaseñor: 2002). El impacto de la revolución industrial desde el punto de vista social y económico, trajo consigo una serie de acciones de violencia por parte de los trabajadores desplazados por las máquinas, en este contexto Owen, impulsó la idea de que la industria es beneficiosa para abaratar los bienes de consumo, pero que dichas industrias debían tener una participación activa de los trabajadores (Singer, 1999), cuyo argumento consolida la idea sobre la importancia del valor agregado en origen con una participación activa de los productores en toda la cadena agroalimentaria.

Charles Fourier (1772 1837), nació en Francia, fue un gran crítico del orden social imperante en su época. Su intención era resolver el problema social mediante la constitución de asociaciones cerradas (falanges) que organizarían la vida común, instalados en una colonia común (falansterios). Los falanges, también son identificados como “colonias agrícolas” (Rodríguez Pérez, 2001). Junto a sus seguidores, Fourier avanzó en la implementación de asentamientos agrícolas-industriales, principalmente en Estados Unidos. Sus comunidades se basaban principalmente en la agricultura (Lezamiz, 2003), como así también, en el desarrollo de las industrias necesarias para proveer los medios indispensables de la vida de sus habitantes. Cada uno aportaría su capital y recibiría en cambio acciones que participaban en los beneficios. Los dividendos se distribuían entre: el capital, el trabajo manual y el intelectual (Garbulskyet al., 1998).

William King (1786 – 1865), médico y pensador cooperativo inglés. A diferencia de Owen; King propone la organización de las personas como consumidores, en vez asociarlos con su calidad de trabajadores (Garbulskyyet al., 1998), y sostenía que la cooperativa no solo debía limitarse a la actividad económica sino también sus necesidades espirituales, esto se basaba en su fuerte creencia cristiana (Lezamiz, 2003). King realizó varios aportes, entre los que se destacan: la importancia de esfuerzo propio por parte de los asociados; señaló la trascendencia de las cooperativas de consumo; advirtió la influencia no solo económica sino espiritual del cooperativismo; y destacó el carácter voluntario de este sistema mutuo (Eguía Villaseñor, 2002).

Felipe Buchez (1796 – 1865), nació en Bélgica, en donde desarrolló una importante actividad, como también en Francia. Sus actividades se relacionaban con los campos de la historia, de la política y el periodismo. Fue uno de los creadores intelectuales y prácticos de las actuales cooperativas de trabajo; su propuesta se basaba principalmente en que los trabajadores debían convertirse en empresarios asociados (Rodríguez Pérez, 2001). En el año 1831, Buchez publica las reglas ideales que sustentan su propuesta: (a) los asociados se constituían en empresarios, a éstos efectos elegían uno o dos representantes que tendrían la firma social; (b) cada uno de ellos continuaría cobrando un salario según los usos adoptados en la profesión; (c) se reservará una cantidad equivalente a la que los empresarios intermediarios descuentan cada jornada, a fin de año, esta cantidad, que será el beneficio neto, se repartirá en dos partes: 20 % para formar y aumentar el capital social, entre los socios o prorrata de su trabajo. El resto se empleará en socorros o se distribuirá entre los socios, a prorrata de su trabajo; (d) el capital social será inalienable e indisoluble, y así la sociedad se convertirá en perpetua mediante la admisión continuada de nuevos miembros; (e) la asociación no podrá hacer trabajar por su cuenta a obreros extraños durante más un año; pasado este tiempo, estará obligada a admitir en su seno el número de trabajadores nuevos que se hubieran hecho necesarios para el aumento de las operaciones (Balay, 1965).

Luis Blanc (1812 – 1882), nació en España, radicado en Francia. Fue periodista, estadista y político. Se inspiró en Fourier, Buchez, Sismondi y otros pensadores para demostrar que todos los males económicos provenían del régimen de competencia

imperante (Eguía Villaseñor, 2001). Proponía la creación de “talleres sociales” para captar los fondos necesarios para poner en marcha dichas empresas de trabajadores, con cierto apoyo del Estado (Rodríguez Pérez, 2001). Sostenía que la libertad consistía en el poder dado al hombre para ejercer y desarrollar sus facultades bajo el imperio de la justicia y la salvaguardia de la ley y, que mientras la libertad de derecho no aplicase en la libertad de los hechos no existía más que una “abominable opresión” (Balay, 1965).

Se puede identificar, en la gran mayoría de las acciones o estrategias diseñadas por los Precursores del Cooperativismo, un interés particular en mantener una relación estrecha entre la agricultura y la industria; a partir del cual se plantea: la generación de la fuente de empleo, la distribución equitativa del ingreso, posibilidad de realizar sus propios alimentos o el acceso a estos. Como así también, la consideración del consumidor, cuyo rol era desempeñado en algunos casos por el mismo productor agrícola y, como participante activo en los demás eslabones de la cadena agroalimentaria.

La Experiencia Exitosa de Rochdale

La experiencia exitosa de Rochdale, es considerada como la iniciación del cooperativismo moderno. La Cooperativa de Rochdale o su denominación en inglés: “*Rochdale Society of Equitable Pioneers*”, fue creada en Inglaterra en el año 1844; en un contexto de grandes problemas económicos, sociales y políticos; en donde las esperanzas democráticas que prometía la revolución francesa se fueron diluyendo; sumado a ello, la revolución industrial con sus adelantos técnicos y la revolución mercantil con su “libre competencia” que posicionaban al hombre en una situación relegada por el capital (Balay, 1965). Una mayoría importante de los obreros de la época, vivían miserablemente debido a sus bajos salarios. Pedían aumentos y se le negaban, originando huelgas y malestar económico y social (Eguía Villaseñor, 2001). Se puede mencionar el caso de Manchester, Inglaterra, en donde no existía regulación gubernamental, servicios públicos o asistencia social de prácticamente ningún tipo, con un porcentaje importante de niños trabajando en fábricas desde los cinco o seis años de edad y condiciones laborales y de vida estremecedoras. La esperanza de la vida al nacer en Manchester en el año 1840 era de 17 años (Buckholz, 2002).

En respuesta a esta situación y también a la explotación y engaño de las familias obreras vulnerables, con bajo nivel de educación y recursos económicos, nace la experiencia de Rochdale. La Cooperativa fue constituida por un grupo de veintiocho trabajadores que habían perdido su empleo, luego de una huelga en reclamo de mejores salarios en una fábrica que se dedicaba a la industria del tejido. Luego de varias reuniones y discusiones, acordaron organizar un almacén cooperativo de consumo, para lo cual fue necesario aportar, con gran esfuerzo, 28 libras -integrada a razón de dos o tres peniques semanales-. Inicialmente, se dedicaban a la comercialización de solo cuatro productos básicos, compuesto por: harina, mantequilla, azúcar y harina (Balay, 1965; Eguía Villaseñor, 2002).

Además, de dar respuestas a las necesidades de sus integrantes, también se puede identificar como otro de los méritos de los Probos Pioneros de Rochdale, fue haber dado a sus principios la forma de cláusulas estatutarias, que aún siguen siendo fundamentales desde el punto de vista jurídico del cooperativismo moderno, como así también, los principios básicos del movimiento cooperativo en todo el mundo. Han logrado unir los grandes valores de democracia y solidaridad, afirmando principios como el de “un hombre, un voto”, el de adhesión libre y voluntaria, el de total ausencia de discriminación política y religiosa. Además, consideraron la necesidad de lograr un buen desarrollo desde el punto de vista empresarial (Barberini, 2009); y la puesta en práctica, de manera exitosa, toda la suma de ideas que fueron debatidas y ensayadas con anterioridad por los pensadores literarios y precursores del cooperativismo y que se han descrito brevemente más arriba (Villaseñor, 2001).

Desde el punto de vista económico y la gestión empresarial, los Pioneros de Rochdale, han demostrado una gran habilidad socioeconómica, quienes han iniciado su actividad económica en un local humilde de venta al por menor y que luego logró estructurarse en un molino harinero, manufactura del tabaco y el primer centro social de concentración mayorista de mercadería (Barberini, 2009). Con lo cual se podría afirmar que la primera cooperativa exitosa recocida a nivel mundial, ha desarrollado actividades con una participación activa en la cadena agroalimentaria.

En síntesis, si bien, el concepto que se aborda en la presente investigación es reciente “valor agregado en origen”, pero históricamente, se pueden observar que muchas

actividades de agregado de valor se daban en el lugar de origen. Sin intención de profundizar las circunstancias particulares propias de la época, se observa que dicha práctica ha sido realizada y que es necesario una revisión en la actualidad, teniendo en cuenta las diferencias de contextos, épocas, etc. También, se puede identificar en ciertos aspectos de la historia del cooperativismo, siguen teniendo en la actualidad, importante relevancia en términos económicos, sociales y doctrinarios.

2.2.3. Cooperativismo Agropecuario

El abordaje conceptual de las cooperativas agropecuarias es fundamental en la presente investigación, teniendo en cuenta que el objeto de estudio está centrado en este tipo de organizaciones. Por tal motivo y con el fin de realizar un desarrollo exhaustivo de este concepto, como así también, el análisis integral que requiere este estudio; se abordan seis ejes temáticos/conceptuales y que se mencionan a continuación:

(a) Modelos de cooperativas agropecuarias: se hace una profundización de las propuestas realizadas por Scheinkerman et al. (2011) y Lattuada et al. (2006), por considerarlos los más apropiados teniendo en cuenta el objeto de investigación. Los cuales, han centrado su análisis en las características y particularidades que poseen las cooperativas agropecuarias de Argentina y la vinculación con el valor agregado.

(b) Definición y reseña histórica del cooperativismo agropecuario argentino: se hace mención a la definición y una reseña histórica del cooperativismo agropecuario en la Argentina, en donde se describe de manera resumida el inicio y proceso vivenciado por el movimiento cooperativo argentino, en el cual se puede observar diferentes momentos y situaciones atravesadas (favorables y no favorables) por estas organizaciones, a lo largo del tiempo. Lo cuales brindan elementos para comprender la situación del cooperativismo actual de la Argentina.

(c) Situación actual y rol de las cooperativas agropecuarias en Argentina: se profundiza en las características y condiciones actuales de este tipo de empresas. Como así también, el rol o la importancia que representan las cooperativa

agropecuarias para los productores agropecuarios asociados y, el potencial para genera procesos de valor agregado en origen.

(d) Gobernanza, participación y gestión de las cooperativas agropecuarias: se profundiza acerca de la relevancia que posee estos temas en la empresa cooperativa. Es decir, los diferentes mecanismos, dimensiones que la conforman y, estrategias que puede facilitarlas.

(e) La educación y el capital humano en las cooperativas agropecuarias: la educación, es reconocida como una de las herramientas más importantes que posee una cooperativa para propiciar el desarrollo del capital humano, por lo tanto, el fortalecimiento de la institución tanto en términos institucionales, a través de la toma de conciencia sobre la práctica cooperativa, la participación activa de los asociados, sentido de pertenencia, etc. Como así también, para generar las condiciones propicias para el desarrollo económico empresarial, tanto de la cooperativa como de la empresa de los asociados.

(f) Capital social en las cooperativas agropecuarias: estas organizaciones, poseen características distintivas en relación a empresas con fines lucrativos. Teniendo en cuenta que las cooperativas, deberían sustentar su accionar en base ciertos valores y principios, por lo tanto, poseen un importante potencial para generar las condiciones propicias para la construcción del capital social de sus integrantes, por ende, el desarrollo socioeconómico de las personas y el fortalecimiento de la institución y de la comunidades en donde operan.

2.2.3.1. Modelos de Cooperativas Agropecuarias

Los modelos cooperativos se han ido modificando con la evolución histórica del cooperativismo agropecuario en la Argentina, quien se ha desarrollado con características y situaciones particulares, según el territorio y momentos específicos en el que operó u operan. Por esta razón, no existe una sola forma o tipo de cooperativismo, sino al contrario, con el transcurso del tiempo, se han transformado, complejizado y diversificado (Lattuada et al., 2006). En ese marco se ha desarrollado

una diversidad de propuestas teóricas en relación a la modelización de las organizaciones cooperativas.

En la presente investigación se adopta el análisis de dos modelos: uno propuesto por Scheinkerman et al. (2011) y el otro por Lattuada et al. (2006), por considerarlos propuestas útiles para el análisis integral y el abordaje desde el punto de vista de la complejidad que representa la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda. En relación al caso particular del tema central abordado en este estudio, el primero (Scheinkerman et al., 2011), hace referencia específica a dos categorías que tienen relación con el caso de estudio: “cooperativas tradicionales – megacooperativas” y “cooperativas de agregado de valor o de nueva generación”. Por su parte, el segundo (Lattuada et al., 2006), brinda elementos para el análisis sobre las características y conflictos “identitarios” que se generan internamente en una organización y que tiene como desafío la adaptación al cambio que exige el contexto; como así también, el impacto social que generan las organizaciones cooperativas y el agregado de valor a la producción primaria en sus asociados y las comunidades en general.

En ambos casos se plantean categorías de análisis no excluyentes basadas en rasgos sobresalientes que tienen relación con: aspectos administrativos, dispersión territorial, sistemas de participación, profesionalización de la gestión, integración cooperativa, sistemas de capitalización, actividades de agregado de valor a la producción primaria, diversificación del objeto social, entre otras. A partir de los cuales se distinguen diferentes tipos morfológicos cooperativos o, en cambio se basan en formas organizativas/institucionales. Asimismo, esta caracterización puede facilitar, entre otras, conocer en qué medida contribuyen a fortalecer las condiciones que requiere el “capital social” de una comunidad o región a fin de abordar procesos dinámicos de desarrollo rural territorial.

Modelo propuesto por Scheinkerman, Basañes, Martini

Para la definición del modelo, con sus respectivas categorías, Edith Scheinkerman et al. (2011), tienen en cuenta un conjunto de tendencias predominantes, como la concentración administrativa y dispersión territorial, con el consecuente proceso de sostificación de los sistemas de participación. También observan las actividades generales y de agregado de valor que realizan las cooperativas; nivel de

profesionalización de la gestión; prevalencia del cálculo económico y de relaciones contractuales a largo plazo en el vínculo con los asociados; innovaciones en los sistemas de capitalización orientados a mejorar la previsibilidad en el tratamiento del capital; centralización de los sistemas de integración cooperativa.

El modelo está compuesto por seis categorías analíticas: (a) *cooperativas tradicionales*, que a su vez cuenta con cuatro subcategorías; (b) *cooperativas de productores en situación de exclusión*; (c) *cooperativas de provisión de insumos*; (d) *cooperativas de negociación*; (e) *mercados cooperativos*; y (f) *cooperativas de agregado de valor*. Cada una de estas categorías son desarrolladas en este documento teniendo en cuenta el análisis de modelos tradicionales y emergentes que realiza Scheinkerman et al. (2011), salvo el último (cooperativas de agregado de valor o de nueva generación), al cual se realizará un desarrollo mayor debido a su relevancia conceptual para esta investigación, útiles para el análisis de los datos recogidos en la presente investigación.

Cooperativas tradicionales

Las cooperativas tradicionales son aquellas cuya finalidad económica interna principal, es la solución de fallas de mercado; están fuertemente orientadas a la búsqueda de escala, con un carácter abierto sin mayores exigencias para la asociación y permanencia en la cooperativa. Además, emplean estrategias de fusiones, absorciones o integraciones de carácter federativo. En su gran mayoría se dedican a la comercialización de *commodities*. Asimismo, dentro de esta categoría se distinguen cuatro situaciones distintas, teniendo en cuenta sus potencialidades respecto a la agricultura familiar y al posible desarrollo de políticas públicas orientadas a su fortalecimiento como instituciones:

a) *Megacooperativas*: Se trata de un conjunto de grandes cooperativas y grupos cooperativos, que lideran el sector en términos de participación en el mercado. En su gran mayoría buscan el incremento de la escala, a su vez implica diseñar procesos de reingeniería institucional a fin de mejorar la competitividad empresarial en términos de reducción de costos y de optimización de la articulación entre los distintos eslabones técnicos de la cadena de valor. Entre sus fortalezas se encuentran su sistema de integración, ya sea las verticales, consistentes en las actividades de comercialización

e industrialización; como por las alianzas estratégicas que poseen con otras cooperativas y otras empresas de capital. Son consideradas con mayor potencialidad para canalizar la producción hacia el mercado nacional e internacional de *commodities* y de productos diferenciados.

Asimismo, sus posibilidades de expansión están fuertemente condicionadas por el nivel de competencia de los mercados en el que participan y por la disponibilidad de financiamiento para toda la cadena de valor, desde el productor primario hasta las actividades agroindustriales. El tema de la participación de los asociados en la gestión, gobernanza y actividades de la Cooperativa, en este tipo de organizaciones requiere de sistemas sofisticados, que en algunos casos implican una gran dificultad. Respecto al vínculo asociado-cooperativa, tienden a tener una racionalidad económica, en particular en los adelantos de la cuenta corriente, así como una creciente subordinación técnica del productor, en particular en los casos de cadenas agroindustriales. Esto se materializa en contratos de entrega de mediano y largo plazo, cupos de entrega, exigencias de calidad, obligaciones de entrega, etc. En cuanto a la organización del trabajo, se caracteriza por un alto grado de profesionalización con cuadros técnicos de larga trayectoria y con capacidad para el diseño de lineamientos estratégicos de la cooperativa. Por su parte, la marcada profesionalización, la prevaeciente racionalidad económica del vínculo asociado-cooperativa, la dispersión territorial y, particularmente, la escala de estas organizaciones, hacen que su sistema de participación sea relativamente débil a medida que su espacio de influencia es mayor.

b) Cooperativas tradicionales consolidadas: estas cooperativas tienen por finalidad la provisión de servicios de comercialización, industrialización y provisión de insumos a sus asociados, en condiciones de transparencia y competitividad (para solucionar la falla de mercado). Poseen como actividad principal a los “*commodities*” y alguna industrialización de primer orden y en ciertos casos tienen marcas comerciales de relevancia local. Se trata de actores importantes en lo que respecta a la cadena de valor y con importante potencial de integrar a productores más pequeños, teniendo en cuenta su presencia territorial y sustentabilidad económica, demostrada por su capacidad de superar la crisis y mostrar resultados positivos. En cuanto a sus dimensiones, son variables y en ciertos casos existen problemas de escala, pero en

general logran un desempeño económico bueno o equilibrado. También desarrollan políticas de inversiones a partir de sus excedentes y el financiamiento bancario que en algunos casos existen limitaciones.

La integración, constituye una estrategia fundamental en este tipo de cooperativas, en su gran mayoría se encuentra asociada a una organización de segundo grado¹⁹ con la finalidad de garantizar la comercialización de su producción, el acceso a los servicios conexos (salud, seguros), e incluso alianzas estratégicas. Su sistema de capitalización es tradicional, con baja capacidad para aportar capital por parte de los asociados. Se registran algunos esfuerzos puntuales dirigidos a mejorar la proporcionalidad de los aportes y la previsibilidad de los retiros. Desde el punto de vista de la participación, es heterogénea, y entre sus dificultades se identifican a la renovación generacional y el bajo nivel de participación. En ciertos casos, los procesos de absorciones y fusiones (que es la situación de muchas cooperativas de este tipo) han debilitado sustancialmente los vínculos sociales y societarios.

c) Cooperativas tradicionales en crisis: se trata de cooperativas similares a las que integran las dos categorías anteriores, a diferencia que estas poseen problemas de escala, situaciones deficitarias recurrentes, sistema de capitalización tradicional generalmente débil, falta de renovación de dirigentes, de integración y estrategias de desarrollo institucional y empresarial. Si bien, generalmente se encuentran en una situación económica relativamente buena en la actualidad, pero tienen serios problemas de sustentabilidad en el mediano y largo plazo. Se trata de organizaciones en condiciones de lograr un papel protagónico en procesos de desarrollo territorial, teniendo en cuenta su prolongada trayectoria local; pero para ello requiere de una reestructuración o reingeniería, que permita redefinir estrategias empresariales y fortalecer la articulación con cooperativas de grados superior u otro tipo de integración.

d) Cooperativas tradicionales emergentes por nuevos productos o mercados: si bien este tipo de cooperativas también comparten rasgos con las demás cooperativas tradicionales, tienen como característica principal su reciente constitución, promovidas por productores que en general no poseen serios problemas de escala y, tienen por

¹⁹ Las organizaciones de segundo grado son aquellas conformadas entre cooperativas, es decir, las Federaciones de Cooperativas.

finalidad ampliar sus posibilidades de crecimiento a partir del acceso a un mercado específico. En general, el ingreso a la organización de nuevos asociados, está vinculado a productores con nuevos productos, o productos tradicionales con nuevas exigencias de calidad, lo que determina una membresía con una gran homogeneidad interna respecto al perfil productivo de los asociados. Se incluyen cooperativas de exportación, de productos orgánicos o con algún grado de diferenciación específico, con trazabilidad, etc. A diferencia de los otros tipos de cooperativas tradicionales, éstas poseen un importante recambio generacional, teniendo en cuenta su menor tamaño relativo. Además cuentan con asociados con un perfil empresarial que asumen roles importantes en la gestión de la cooperativa. Aunque una de las limitaciones que posee es la falta de gerenciamiento y el acceso al financiamiento.

Cooperativas de provisión de insumos

Son cooperativas similares a las tradicionales que en el marco de proceso de concentración de la actividad comercial e industrial optaron por abandonar las actividades que requieren mayor escala, centrándose en la prestación de una variada gama de servicios: provisión de insumos, asistencia técnica, transporte, provisión de combustible, seguros, salud, etc. Se trata de organizaciones que no necesariamente han abandonado totalmente su actividad de acopio o primera industrialización (desmote, secaderos), pero se trata de una actividad marginal teniendo en cuenta los ingresos de la cooperativa. Su sistema de capitalización es tradicional y no se identifican la existencia de innovaciones importantes, en tanto sus requisitos de capital son menores. Como se ha mencionado anteriormente, las cooperativas tradicionales se caracterizan por ser diversificadas o multiactivas, que brindan tanto el servicio de comercialización, como el de provisión de insumos. Esto es a diferencia de experiencias a nivel internacional, en especial en EEUU, en donde existen cooperativas de provisión de insumos por un lado y de comercialización por otro.

Cooperativas de negociación

Este tipo de cooperativas no proveen insumos ni comercializan la producción de sus asociados. Se trata de organizaciones que tienen por objetivo mejorar las condiciones de negociación con la industria a través de contratos de mediano plazo entre los asociados y la cooperativa, y entre ésta y la industria. Estas organizaciones podrían ser partes de los dispositivos necesarios para moderar las asimetrías intrasectoriales,

en el marco de alguna legislación que facilite la implementación de procesos de negociación colectiva y mecanismos de arbitraje. En la Argentina solo se ha identificado este tipo de experiencia en el sector lácteo; podrían ser analizadas en un aspecto amplio, teniendo en cuenta las políticas públicas y estrategias privadas con el fin de lograr una integración de los pequeños productores en las cadenas agroalimentarias existentes.

Mercados cooperativos

Al igual que las denominadas cooperativas tradicionales, los mercados cooperativos tienen por finalidad solucionar fallas del mercado a través de la integración vertical de los eslabones comercial e industrial, eliminando intermediarios y mejorando las condiciones de negociación a partir de la escala. Intentan recrear las condiciones adecuadas para el funcionamiento del mercado: participación de múltiples oferentes y múltiples demandantes, con pleno acceso a la información, etc. La legislación Argentina respecto a los mercados, en particular los mercados de concentración de alimentos perecederos, las cooperativas podrían ser las figuras bajo el cual se organice el mercado, ya sea como usuaria del mismo, en calidad de oferente, o ser integrante del directorio en calidad de representante de los productores. En el primer caso, el productor se integra a otros bajo la figura cooperativa, en donde los “puestos” solo pueden ser usados por éstos. En el otro caso, se trata de intermediarios, no productores, que adoptan la figura cooperativa con la finalidad de administrar los espacios comunes del mercado.

Cooperativas de productores en situación de exclusión

Estas cooperativas se caracterizan por sus recursos escasos y baja calificación profesional, por ende, se encuentran excluidos de la posibilidad de sostenerse económicamente a partir de sus ingresos como productores agropecuarios. Respecto a lo económico, estas organizaciones intentan propiciar la mejora de las condiciones de producción primaria, a través del acceso a recursos de producción, mejora en la organización y acceso a tecnología apropiada, como así también, la generación de nuevos puestos de trabajo. Entre los servicios que normalmente prestan este tipo de cooperativas se encuentran: la organización de pequeñas agroindustrias familiares, servicios de maquinarias, asistencia técnica (en articulación con organismos públicos, etc.), financiamiento (brindado en general por instituciones públicas o internacionales),

organización de servicios rurales a terceros, comercialización en mercados locales, acceso a la tierra (arrendamiento, compra o uso cedido de tierras públicas), pequeños mataderos, salas de empaque, etc. En su mayoría, poseen una institucionalidad débil teniendo en cuenta su falta de recursos y capacitación. Si bien, generalmente la experiencia cooperativa está orientada a solucionar problemas de acceso a mercados de productos o insumos, y/o agregado de valor a la producción; existe escasos abordajes desde el punto de vista académico, legal, etc. sobre la organización de la producción dentro de los predios de los asociados, o a la generación de puestos de trabajos extraprediales.

Cooperativas de agregado de valor o de nueva generación

Este tipo de cooperativas han tenido origen en el marco de los grandes cambios que ha sufrido el sector cooperativo agropecuario y el sector agroindustrial; surge como una herramienta para hacer frente a las nuevas exigencias: especialmente de mercado, difíciles de afrontarla de manera individual; el aumento de la participación de las empresas agroindustriales transnacionales; la utilización de tecnologías que implican fuertes inversiones; la necesidad de ampliar la escala productiva; para hacer frente al incremento en los costos de producción y de los gastos de intermediación; fortalecer el poder de negociación; la disminución de rentabilidad del capital invertido, entre otras (Formento, 2007). En cuyo contexto, según Fontenla (2013), las cooperativas deben repensar o analizar su forma de ser y hacer, especialmente en lo que respecta al agregado de valor en origen, sin perder de vista su identidad y coherencia doctrinaria, y por ende su rol en el desarrollo sustentable y el arraigo de las familias rurales.

Las cooperativas de agregado de valor o nueva generación, en general, poseen importante trayectoria en el sector agroindustrial, con un fuerte vínculo con sus asociados; además poseen características particulares en relación al aporte de capital que normalmente son elevados. Se orientan fundamentalmente a apropiarse de los beneficios de la actividad industrial y comercial - económica (márgenes, crecimiento) y trasladarlos a los asociados a través de un precio superior al que ofrece el mercado y, también el pago de un interés sobre el capital aportado (Scheinkerman et. al., 2011).

Según Fomento (2007), los desafíos que deben afrontar este tipo de cooperativas en la Argentina, no solo tienen que ver con la gestión empresarial y organización cooperativa, sino también con el tema legal. Asimismo, esta temática requiere de un debate y análisis sobre la situación de las cooperativas agropecuarias en la Argentina y el abordaje de las experiencias de otros países, especialmente EEUU, sobre las bondades y desventajas que tienen las cooperativas de nueva generación, tanto desde el aspecto social-doctrinario, como el empresarial de las cooperativas agropecuarias.

A fin de profundizar sobre este tipo de cooperativa, se aborda los aportes realizado por Farías (1998), quien sostiene que las cooperativas de nueva generación empezaron a surgir en los EEUU en la década de los 90, como un nuevo modelo de cooperativas, especializadas en productos en alto valor agregado, a diferencia de las cooperativas tradicionales vinculadas a la comercialización de “*commodities*”. Asimismo, hace referencia a dos rasgos fundamentales que poseen este tipo de cooperativas:

(a) *La función de las cuotas sociales*: Las cuotas sociales no se limitan a otorgar derechos de participación a sus titulares, también otorgan derecho de entrega. Cada cuota social habilita al socio a entregar una unidad de producto en la cooperativa y representa un "doble contrato", es decir, el productor debe entregar una unidad por cada cuota social suscripta y la cooperativa debe aceptar y compensar al productor por cada unidad recibida. El precio de cada cuota social surge de dividir el monto total del capital necesario para comenzar el negocio por el número de unidades de producto que deben ser absorbidos por el emprendimiento. Una vez que la cooperativa comienza a funcionar, las cuotas sociales pueden transferirse entre sus miembros con la aprobación del Consejo de Administración, también pueden ser transferidas a otros productores interesados que aún no sean socios.

Por su parte, el mercado es el que fija el precio o valor de las cuotas sociales de acuerdo al éxito del negocio de la cooperativa. Las posibles ventajas de estas cuotas sociales “*delivery shares*”, son las siguientes: se logra un capital necesario para un emprendimiento específico. El capital es distribuido equitativamente en proporción al futuro uso que hará cada miembro de la cooperativa. Cada socio miembro es un

inversor que arriesga capital para un negocio determinado. Los socios que quieran retirarse pueden recuperar su inversión vendiendo sus cuotas sociales al valor real de mercado.

(b) El carácter restringido para el ingreso de nuevos socios: Es otra de las características de este tipo de cooperativas, en las cuales se restringen el ingreso de nuevos socios, según las siguientes razones: La cooperativa no puede aceptar más producto del que su capacidad permite. La cantidad limitada de producción es dividida en un número adecuadamente pequeños de cuotas sociales para asegurar que la compra de una de ellas sea lo suficientemente importante como para constituir una inversión. De esta manera todos los miembros tienen una parte sustancial de la empresa cooperativa y cada uno de ellos se preocupa por tener un adecuado retomo de los beneficios generados por negocio.

Modelo propuesto por Lattuada y Renold

Mario Lattuada y Juan Renold (2006), han observado que las cooperativas cuentan con atributos distintivos como agentes centrales en el proceso de desarrollo rural, cuyos rasgos, a su vez, determinan su tipo morfológico. El abordaje de los aportes teóricos realizado por estos autores, fueron de gran utilidad para el análisis y la generación de conocimientos en relación al tema abordado en esta investigación, en el cual se ha demostrado la capacidad potencial que posee las actividades de valor agregado en origen como una de las estrategias más apropiadas para la generación de dicho desarrollo.

Inicialmente Lattuada et al. (2006) ponen en debate al tema de “desarrollo sustentable” como tema central y, en coincidencia con la definición propuesta por la FAO, se refieren a la importancia y la necesidad de una utilización apropiada de los recursos naturales, cuya conservación y el desarrollo deberían asegurar la continua satisfacción de necesidades de las generaciones presentes y futuras; en el cual, las cooperativas pueden tener un rol relevante a partir de la educación y la concienciación sobre la importancia de este tema, pueden orientar a la acción responsable de los agricultores, entre otros.

Asimismo, el Estado como organización de máxima expresión política que posee una sociedad, en sus diferentes dimensiones (local, regional, nacional) es la responsable de dar racionalidad a la explotación de los recursos orientadas a la sustentabilidad y la equidad en el acceso a ellos; o en la distribución de sus beneficios; o asegurar la reproducción de su sistema en su conjunto. En los cuales, el capital social²⁰ desempeña un rol determinante en el proceso de desarrollo rural sustentable, con una economía *enraizada* en las relaciones sociales y, que su imbricación se expresa a través de distintos mecanismos culturales e institucionales (relaciones familiares, políticas, religiosas, etc.).

Por su parte, Lattuada et al. (2006), se refieren al capital social a partir de cuatro dimensiones con potencialidad para favorecer al desarrollo rural, dos corresponden a nivel micro y dos a nivel macro (véase mayor desarrollo sobre este concepto más adelante en el subapartado 2.2.3.6):

(a) *Nivel Micro*, está conformado por dos aspectos: la *integración intracomunitaria*, conformada por las relaciones sociales dentro de la comunidad, expresadas por el ejemplo: en el grado de confianza para comprender y participar en proyectos de carácter colectivo. La *conexión intercomunitaria* que corresponde a la participación de los individuos en redes extracomunidad, por ejemplo: acciones o proyectos regionales y, a la confianza depositada en instituciones representantes del interés general, como el caso de organismos oficiales.

(b) *Nivel Macro*, también conformado por dos aspectos centrales: la *sinergia institucional*, caracterizada por la cooperación interinstitucional, que incluye tanto a las organizaciones públicas como privadas en sus distintas combinaciones. El caso de los territorios en donde opera la UAA Coop. Ltda., se identifica al Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), quien desarrolla actividades diversas, a través de sus diferentes programas y proyectos. La *integridad organizacional* relacionada a la capacidad, competencia, credibilidad y eficiencia en el ejercicio de las funciones que caracterizan a las instituciones.

²⁰ Este concepto se desarrolla en profundidad más adelante en el apartado “Capital social en las cooperativas agropecuarias”.

Otro aspecto relevante abordado por Lattuada et al. (2006) son las transformaciones institucionales vivenciadas por el cooperativismo agrario, quienes han observado distintas variantes organizacionales, en las que se producen adaptaciones a los escenarios y a los cambios de las condiciones en donde se desarrolla su actividad. Asimismo, esas variantes determinan una reconfiguración institucional diferente al anterior y, en el proceso se genera una tensión y progresiva ruptura entre los principios, valores y prácticas que le dieron origen y las que rigen las sucesivas etapas que deben atravesar las cooperativas; identificándose distintas etapas del proceso y las diferentes formas de organización institucional, para cuyo abordaje y análisis, estos autores proponen tres tipos ideales de organización, sin que ello implique desconocer la heterogeneidad de situaciones empíricas concretas: organización institucional consecuente; organización institucional paradójal; y organización institucional en mutación:

Organización institucional consecuente: se trata de organizaciones cooperativas que fueron creadas como una organización basada en la autoayuda, la equidad, la solidaridad, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación del servicio social, o sea, en los valores de la doctrina cooperativa clásica. Su objetivo principal es resolver cuestiones de vulnerabilidad como ser: situaciones naturales adversas, fluctuaciones de mercado en condiciones de monopolio de la tierra, costes de insumos, dificultades en la comercialización de los productos. Respecto a la participación de sus miembros, se realiza de manera directa y activa, fuertemente incentivada por una identidad de un proyecto común, a partir de una presencia importante de valores y principios ideológicos compartidos, predominantemente de carácter solidario y ético.

Se trata de organizaciones caracterizadas por un escaso grado de formalización institucional, con estructuras internas poco desarrolladas, sin una clara diferenciación entre dirigentes y dirigidos. Asimismo, con el transcurso del tiempo, la problemática y contextos de su génesis se transformaron y las cooperativas de este tipo consolidaron su situación económica e institucional, superando con éxito las cuestiones que motivaron su creación, produciéndose un cambio sustantivo en su forma de organización y discursos, dando origen al tipo ideal denominado Organización Institucional Paradójal. El cual comparte algunas de las características de lo que

Scheinkerman et al. (2011), denominan “cooperativas tradicionales consolidadas” y “cooperativas tradicionales en crisis”

Organización Institucional Paradojal: A diferencia de la tipología anterior, este tipo de organización se caracteriza por ir abandonando gradualmente los rasgos identitarios de movimiento social para ir convirtiéndose paulatinamente en instituciones de naturaleza más instrumental orientadas a cumplir objetivos explícitos y formalizados, a través de un ordenamiento de conducta de sus miembros y desarrollo de acciones racionalizadas y programadas, a partir de criterios de jerarquía interna, coordinación imperativa y normas de comportamiento de sus miembros. Por su parte, la distinción de socio y no socio continúa siendo fundamental, ya que el logro de los objetivos, en este tipo de cooperativas, es posible por la existencia de una estructura organizativa y de una acción programada y efectiva de un grupo técnico y administrativo, más que por la motivación de sus miembros y su identificación con los principios y valores cooperativos.

En este tipo de organización, el objetivo prioritario consiste en tener una cooperativa de magnitud creciente, expresado en el volumen de producción comercializado, la prestación de nuevos y más complejos servicios, el crecimiento del número de asociados y una mayor y más moderna infraestructura, aunque todo ello no se traduzca, de manera inmediata o automática, en una mejora del nivel de vida o la renta de los asociados. En la gran mayoría, la distribución de los beneficios económicos logrados en el ejercicio, tienen como destino a numerosas reservas y mejoras institucionales a través del capital social, cuyos socios pueden acceder al mismo cuando se dan de baja, eso implica que el asociado no puede disfrutar de ese capital hasta que se retire de la cooperativa y con una apreciable devaluación en los términos reales de mercado.

Otra característica está relacionada a que los socios no controlan la cooperativa de manera directa, sino a través de sus representantes. Esto aporta al nivel de complejidad y jerarquización interna que contribuye a profundizar el distanciamiento entre los objetivos institucionales y los de los asociados, produciéndose así una tensión entre actores con objetivos, intereses y poder de decisión diferentes: gerentes y administradores, dirigentes y asociados. En ese contexto se generan problemáticas

de diferentes índoles, una de ellas es la actitud de “free rider” entre los asociados respecto de la cooperativa, es decir, comportamientos que permiten beneficiarse con los servicios que ésta le presta, pero no generan compromisos de entrega de su producción como contrapartida. Ante esta situación, en este tipo de cooperativas, se podría visualizar dos opciones de reformulación institucional: una tendiente a recobrar dentro de los principios tradicionales cooperativos una revalorización del compromiso societario, de los principios y valores solidarios y de la participación más o menos directa en una escala institucional y regional que lo haga posible, y, otra de orientación más empresarial, que tiende a una reformulación drástica de los principios cooperativos originales, a fin de habilitar prácticas más flexibles y cercanas a las empresas de capital y prácticas de mercado.

Organización Institucional en Mutación: este tipo de organización es planteada en un contexto de apertura y desregulación de la economía en el cual deben operar las cooperativas, en cuyo marco se considera la necesidad de reformular la organización institucional preexistente, y en ciertos casos, hasta los principios doctrinales que les había dado origen. Asimismo, se plantea dos subtipos como alternativas organizacionales que las cooperativas podrían adoptar para afrontar los desafíos del nuevo contexto económico de competencia abierta y globalizada, y las tendencias concentradoras del sector agroalimentario: una mutualista y otra empresarial.

El subtipo *mutualista*, sostiene la importancia de retomar con mayor vehemencia un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, su característica contempla con mayor intensidad los intereses de los asociados (por ejemplo, a partir de distribución líquida de los beneficios no destinados a reservas o la realización de nuevas inversiones consensuadas); un desarrollo institucional acotado en su expansión geográfica (local o regional, que posibilite la participación directa de los asociados); y reducida complejidad burocrática institucional (reflejada en un número pequeño y eficiente de personal, con escasa diferenciación jerárquica interna).

En cuanto al segundo subtipo, denominado *empresarial*, se basan en un modelo macrocooperativo, con objetivos de introducir criterios de gestión empresarial, en lo que prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de

solidaridad. 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 contexto competitivo. La generación de estas condiciones de competitividad, implica delegar las principales funciones de administración y control en cuerpos de profesionales no asociados. El mayor grado de compromiso de los asociados, en vez de buscar reforzar los principios ideológicos o del sistema de puertas abiertas, se plantea a través de una subordinación explícita y contractual, formas compensatorias diferenciales del capital invertido y derechos de decisión ponderados de acuerdo al tipo de decisiones a aportar y al grado de aporte o uso realizado.

En síntesis, el cooperativismo agrario como sistema se encuentra en una situación de crisis que trasciende las consecuencias cuantitativas, económicas y sociales, e involucra transformaciones de sus estructuras organizativas y principios doctrinales fundacionales. Esta problemática se inscribe en un escenario internacional de transformaciones en el cooperativismo, que se expresa tanto en experiencias concretas, como las “cooperativas de nueva generación” como en la revisión y discusión de la doctrina realizada por la Alianza Cooperativa Internacional en el año 1995. En cuyo marco, la UAA Coop. Ltda., ha desarrollado diferentes mecanismos que podrían ser considerados innovadores, que ha demostrado un relativo equilibrio entre su esencia doctrinaria y el aspecto empresarial; cuya profundización se realiza en el Capítulo 5.

2.2.3.2. Definición y Reseña Histórica del Cooperativismo Agropecuario Argentino

Definición de Cooperativas Agropecuarias

Las cooperativas son organizaciones que pueden desarrollar su actividad en prácticamente todos los ámbitos de la vida económica, ya sea en la producción como en la provisión de bienes y servicios (Montenegro de Siquot, 2009). Asimismo, existen varios autores (Eguía Villaseñor, 2002; Montenegro de Siquot, 2009; entre otros) que abordan el tema de la clasificación de las cooperativas, con ciertas semejanzas y diferencias; a partir del cual particularizan cada uno de ellas. En la presente investigación, se adoptará la tipología establecida por el Instituto Nacional de

Asociativismo y Economía Social (INAES) de Argentina, quien define a las Cooperativas Agropecuarias como “organizaciones de productores agropecuarios que tienen por finalidad abaratar los costos de producción y el acceso de los mercados en mejores condiciones; como así también, el desarrollo de procesos de transformación de la producción primaria para el agregado de valor”.

El cooperativismo agropecuario está presente en todo el territorio nacional de la República Argentina; abarcando una diversidad de producciones y niveles de crecimiento y capitalización, influenciado por una diversidad de factores y el contexto en el que desenvuelven. Este tipo de cooperativas son reguladas por la Ley 20.337 (sancionada en el año 1973). Además, en la Argentina, a nivel oficial, existen organismos encargados de la promoción y fiscalización de las cooperativas; en el ámbito nacional, opera el antes mencionado Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) quien depende del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. A nivel provincial existen las Direcciones de Cooperativas, los Institutos o subsecretaría, dependiendo de la estructura funcional de cada una de las 23 provincias argentinas.

Desde sus inicios, las cooperativas agropecuarias, fueron planteadas como alternativas productivas y económicas por parte de los productores agropecuarios, en especial pequeños y medianos, como una herramienta para lograr, en primer lugar su permanencia como productores y en segundo lugar, para lograr escala, valor agregado, mejores precios y seguridad en el mercado; como así también una organización con importante potencial para generar el desarrollo rural. Tal como se menciona en este marco conceptual y que luego es validado a partir de los datos recolectados en la presente investigación, explicitados en el Capítulo 5: Resultados y Análisis.

Aproximación de la Historia del Cooperativismo Agropecuario en la Argentina

El sector cooperativo agropecuario de Argentina, data del año 1898, con la fundación de la “Cooperativa El Progreso de Pigüé” (Carricart, 2012; CONINAGRO, 2006; Vargas Sánchez, 1997; Victoria et al., 2005); ésta cooperativa integraba a un grupo de colonos franceses, conjuntamente con el fundador de la ciudad de Pigüé y

“chacareros” de la zona, que se organizaron con el fin de constituir un fondo común de ayuda mutua frente a las adversidades climáticas como el granizo (Scheinkerman et al., 2011). Se reconoce a la Cooperativa el Progreso como la primera manifestación cooperativa, aunque desde el punto de vista formal, la primera cooperativa agraria propiamente dicha se crea en el año 1904 y fue la Liga Agrícola Ganadera de Junín.

Con el transcurso del tiempo, se han ido fundando otras organizaciones cooperativas similares (Vargas Sánchez, 1997; Victoria et al., 2005). El contexto en el que se creó la Cooperativa el Progreso y demás cooperativas conformadas a comienzos del siglo XX, fue el de exclusión de los grupos subalternos rurales de las agendas estatales y los esquemas de poder vigentes; como así también, falta de recursos, falta de capital económico y escasa educación y capacitación de los colonos (Olivera, 2006; Saliminis, 2003). Asimismo, su aparición en la Argentina se vincula a la expansión y difusión de las ideas cooperativistas europeas a fines del siglo XIX (Ressel et al., 2006).

Por su parte, las cooperativas constituían para los inmigrantes de esa época, una herramienta de protección, generados desde las bases, es decir con un fuerte sentido de pertenencia y legitimidad de las acciones desarrolladas, a partir de una importante identidad basada en los principios “rochdelianos”. Esto le permitía hacer frente a un medio desconocido y, que fueron transformándose progresivamente, extendiéndose a ganar poder de negociación frente a un grupo de producción y comercialización muy concentrada, con la existencia de agentes interesados en el fracaso del cooperativismo; como así también, las vinculaciones para hacer frente o generar sinergia con otras instituciones y el Estado (Scheinkerman et al., 2011; Saliminis 2003).

El surgimiento de las cooperativas fue acompañado con la creación de federaciones de cooperativas, tal es así que en el año 1913 surge la Confederación Entrerriana de Cooperativas, refundada en el año 1930 con la actual denominación de Federación Entrerriana de Cooperativas (Vargas Sánchez, 1997). Otra de las manifestaciones trascendente en cuanto a la integración cooperativa agropecuaria tuvo lugar en el año 1922, con el surgimiento de la Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central, luego denominada Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), que influyó fuertemente en el desarrollo del cooperativismo en la Región Pampeana

(Scheinkerman et al., 2011), como así también zonas extrapampeanas. La cooperativa que se estudia en esta investigación forma parte de esta Federación desde el año 1942 y, con la cual mantiene en la actualidad un fuerte vínculo (véase con mayor detalle más adelante en el Capítulo 5). Asimismo, según Alfonso Vargas Sánchez (1997), el último hito fundamental de la integración del movimiento cooperativo agropecuario de Argentina, tiene lugar en el año 1956 con la conformación de la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO), cooperativa de tercer grado que representa al cooperativismo agropecuario a nivel nacional.

Respecto a las cooperativas dedicadas a la producción agroindustrial, se hace mención de algunas a las que se podría considerar más relevantes. Se tiene registro del inicio de la producción agroindustrial, con la Cooperativa Algodonera de Margarita Belén (Chaco) en el año 1905, a través del desmote de algodón. Luego, la cooperativa vitivinícola en la Colonia General Roca (Río Negro), que data del año 1913 (Scheinkerman et al., 2011). Posteriormente, se conforma la Cooperativa Frutihortícola en Concordia (Entre Ríos), en el año 1915. En el año 1918, se crea en Zaballa (Santa Fe), la Sociedad Cooperativa de Lechería, como la primera cooperativa tampera del país (Victoria et al., 2005).

Asimismo, al igual que en la actualidad, históricamente el Estado ha desempeñado un rol determinante ya sea para el desarrollo o no de este tipo de organizaciones. Se puede mencionar un hecho importante en el año 1945, cuando el Estado diseña el denominado “Primer Plan Quinquenal” que tiene por finalidad promocionar y estimular el desarrollo de las cooperativas agrarias y de consumo. Por su parte, en un “Segundo Plan Quinquenal”, se propone la creación de la Dirección Nacional de Cooperativas como entidad que propicie la organización de los productores en un sistema nacional de cooperativa, a su vez, constituía un organismo de fiscalización, promoción y apoyo en la organización de las cooperativas.

Dicha participación activa del Estado en la actividad económica del país, respondía a necesidad de fortalecer un modelo de industrialización por sustitución de importaciones, basado en las divisas generadas por las exportaciones del sector primario y el fortalecimiento del mercado interno (Carricat, 2012). Asimismo, durante esa época, con el gobierno de Perón, se destaca la constitución de la Federación

Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA), entidad de segundo grado vinculada a la Federación Agraria Argentina (Victoria, 2005), quien declara su quiebra a fines del año 1999.

Del mismo modo que las cooperativas han logrado desarrollarse a lo largo de la historia, también han tenido momentos desfavorables e inclusive la desaparición de muchas de ellas. Tal como se ha vivenciado, a mediados de los años cincuenta, con el inicio de un largo proceso de retroceso con caídas de entidades y dificultades a las entidades que sobrevivieron. Esta situación fueron influidas principalmente por los diferentes gobiernos militares que no estaban de acuerdo con este tipo de organizaciones, políticas adversas y situaciones financieras desfavorables para el sector (Scheinkerman et al., 2011). Asimismo, en la década de los setenta, entre las diez principales empresas que operaban en la Argentina, comparado con sus volúmenes de ventas, había cinco estatales, tres multinacionales y dos cooperativas (Victoria, 2005) y, en la actualidad, la mayoría de las empresas son multinacionales, las estatales han tratado de recuperarse en los últimos tiempos y las cooperativas han sido prácticamente relegadas de esa situación.

En los primeros años de la década de los ochenta, la situación del sector agropecuario estuvo caracterizada por el endeudamiento por parte de los productores e insolvencia de las cooperativas, lo que llevó a muchas organizaciones a su desaparición y al desequilibrio del sistema institucional. Luego, con la recuperación de la democracia, si bien existía una situación favorable desde el punto de vista institucional, no fue así en lo económico, teniendo como consecuencia la desestimulación de la creación y fortalecimiento de las cooperativas (Scheinkerman et al., 2011).

El contexto de la década de los noventa, tampoco favorecieron a las cooperativas, cuya época estuvo caracterizada por un modelo de apertura y desregulación económica, conformado principalmente por la convertibilidad del peso, la apertura económica, con disminución de aranceles de importación, la desregulación de los mercados, la eliminación de organismos reguladores del comercio y la producción agropecuaria, y las privatizaciones (Scheinkerman et al., 2011). Ante esta situación, el asociativismo cobra una importancia significativa con el fin de hacer frente a la expulsión de los pequeños y medianos productores agropecuarios, al quedar

expuestos al libre juego del mercado (Lattuada et al., 2004). Los cuales fueron confirmados a partir de los datos recogidos en la presente investigación, explicitándose diferentes situaciones que los/las entrevistados/as calificaron de situación difícil y, que en el mejor de los casos, ha llevado mucho tiempo la recuperación de un equilibrio relativo de la economía de la empresa familiar (véase en el Capítulo 5). Siendo una situación extrema negativa, la desaparición del productor. En cuanto a la situación más reciente del sector cooperativo agropecuario, se desarrolla en el siguiente apartado.

2.2.3.3. Situación Actual y Rol de las cooperativas agropecuarias en la Argentina

En este apartado se intenta complementar información descriptiva tanto en la Introducción como en otros capítulos acerca de las características y situación de las cooperativas agropecuarias en la Argentina. Según datos proporcionados por Sili et al. (2013), la Argentina cuenta con una base mayoritaria de pequeños y medianos productores, en donde el 91% de los productores que integran alguna cooperativa, poseen menos de 500 ha y el 54% disponen de menos de 100 ha. Asimismo, se trata de un movimiento centenario e importante en el medio rural argentino, con una diversidad en la producción agropecuaria: granos, lácteo, algodón, arroz, vino, etc. (Fernández Besada, 2002) y, se encuentran localizadas en todo el territorio nacional; con una facturación anual de aproximadamente 7500 millones de dólares, representando el 6% del PBI nacional (Sili et al., 2013).

De acuerdo a la revisión realizada sobre la literatura acerca de la situación de las cooperativas agropecuarias en la Argentina, se puede identificar la existencia de diversos inconvenientes o desafíos que deben afrontar este tipo de organizaciones. En términos generales se puede mencionar al sistema productivo argentino que, a diferencia de los países desarrollados, tiene como característica el aislamiento del productor primario del resto de la cadena de agregado de valor, esto a su vez, repercute en la falta de acceso a tecnologías, financiamiento, etc., para la incorporación de valor agregado a la producción primaria y, por lo tanto a una situación desfavorable en términos de acceso a la renta que se genera en la cadena agroalimentaria, del cual el productor solo recibe entre el 15% y 20%, tal como se explicita más arriba en el apartado 2.1 (Bragachini, 2011; Casini et al., 2010).

A la falta de integración de los productores, especialmente los pequeños y medianos; se suman otras dificultades tales como la descapitalización y endeudamiento de éstos, por tanto, poseen dificultades para lograr: niveles de escala aceptables, diversificación y calidad de los productos obtenidos, accesos a recursos humanos altamente capacitados para llevar adelante una organización y negocios de creciente complejidad, entre otros (Lattuada et al., 2004), el cual también es mencionado, más arriba, en el subapartado “El Valor Agregado en Origen, la Competitividad y el Cooperativismo Agropecuario”. Asimismo, de acuerdo a las observaciones realizadas por Sili et al. (2013) este tipo de situaciones ha sido influenciada por el modelo productivo prevaleciente en la Argentina y las reestructuraciones vivenciadas en los últimos tiempos en el sector.

Aquellos productores que han superado esta situación de aislamiento, es decir, que han adoptado al asociativismo o al cooperativismo, especialmente los pequeños y medianos productores, como herramienta socio-económica, en muchos casos, indispensable para poder defenderse y realizar acciones en conjunto con otros actores poderosos (empresas, Estado, etc.) y, desarrollo de su patrimonio y, de su producción (Fontenla, 2013). En tal sentido, las Cooperativas desempeñan el papel de base empresarial de los productores agropecuarios, con un doble objetivo: el primero de carácter social, consistente en la prestación de servicios basado en el principio de solidaridad, libre asociación y gestión democrática; y el segundo, de carácter económico, orientado a la defensa de los intereses, a la mejora de los ingresos y de la situación económica de sus asociados (Lattuada et al., 2004). Todo esto, sumado a la capacitación y a la interacción permanente entre los asociados pueden generar las condiciones propicias para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del productor; integrándose a las cadenas productivas, agregando valor a la producción primaria, logrando así el beneficio económico para los asociados y la generación de excedentes para la cooperativa (Sili et al., 2013).

De acuerdo a lo observado por Fontenla (2013), la cooperativa agropecuaria puede facilitar al pequeño y mediano productor el desarrollo de sus actividades en condiciones de grandes productores, a través de la suma de fuerzas, generando las condiciones favorables para que puedan aumentar la producción y funcionar en el

mercado en mejores condiciones. Como así también, el acceso a recursos básicos como ser: la tierra, el crédito, la capacitación, etc. Además, estas organizaciones poseen un potencial para la generación de nuevos modelos de producción agrícola y de pesca responsable y la posibilidad de la distribución de productos de calidad y, la promoción de un comercio equitativo y solidario, propiciando así, la garantía de los derechos de los consumidores y la soberanía alimentaria (Barberini, 2009). Con lo cual, también se plantea el abordaje del tema ambiental que realizan los agricultores, quienes a partir del conocimiento sobre los diferentes problemas ambientales, van modificando o consolidando algunas prácticas sostenibles (Fontenla, 2013).

García Pérez et al. (2015) denomina a este tipo de organizaciones como: “red de redes”, teniendo en cuenta que se trata de empresas en cuyo núcleo se encuentran los propietarios y usuarios, y tienen como característica particular la satisfacción de necesidades antes que el lucro. Es decir, el productor desempeña un rol de socio: empresario-propietario (aportan capital y reciben excedente), cliente (compran bienes y servicios), trabajadores (empleados), proveedor (bienes y servicios), directivos (dirigen la empresa), control (controlan la gestión de la empresa); por esta razón las relaciones que se generan son a partir de familiares, amistades, vinculaciones profesionales, como así también, con los mercados, entre otras. Lo cual representa un nivel de complejidad en su gestión y desarrollo y, su abordaje analítico y, su tipo de gestión son diferentes a las de las empresas con fines lucrativos.

De acuerdo a las observaciones realizadas por Moral (2002), el rol que predomina en los socios de las cooperativas agropecuarias, es el de proveedor, en donde el productor recibe retornos en función a su operatoria con la cooperativa, por esa razón puede visualizarse como incoherente la condición de socio empresario, teniendo en cuenta que su retorno no está vinculado directamente con la ampliación de capital, incremento de gastos, contratación del personal, etc. que tiene la cooperativa, por esta razón el productor no es proclive a realizar inversiones a no ser que se hagan sumamente necesarias. Uno de los efectos negativos que tiene la falta de identificación como empresarios es centrarse en su parcela agraria.

Respecto a los sistemas de capitalización que poseen las cooperativas agropecuarias, Basañes (2011), hace referencia a la existencia de diferentes mecanismos en la

Argentina y/o las normas y prácticas que orientan el tratamiento del capital social aportado por los asociados; cuyos componentes están conformados por tres aspectos principales: (a) el capital inicial; (b) criterio de distribución y capitalización de excedentes; (c) reembolso. Los cuales son abordados en el Capítulo 5, “Resultados y Análisis”, identificando una particularidad representada por un sistema de capital proporcional que posee la UAA Coop. Ltda., al que este autor denomina como una relación equitativa de los esfuerzos realizado por los asociados. El cual tendría un efecto positivo de importancia para mitigar, al menos en parte, los efectos negativos que se menciona en el párrafo anterior.

Otro aspecto necesario a destacar en las cooperativas, es la integración²¹, cuya relevancia ha sido explicitada en uno de los principios que guía al movimiento cooperativo “cooperación entre cooperativas”, en donde se explicita al trabajo conjunto a través de diferentes estructuras, tanto a nivel local, nacional e internacional, como medios útiles para la satisfacción de necesidades de sus integrantes (ACI, 1995). Asimismo, la integración cooperativa requiere considerar dos aspectos básicos: la cuestión psicosocial, representada en las relaciones humanas; y lo técnico, relacionada a las leyes, etc. (Sánchez-Flor, 2013). Al cual Arcas Lario et al. (2000), en coincidencia con Bragachini et al. (2011) y Casini et. al (2010) sostienen que la integración podría ser una herramienta útil para abordar uno de los problemas que poseen los productores agropecuarios para integrar la cadena agroalimentaria; el cual puede desempeñar un rol relativamente importante en diferentes etapas de la cadena, pero especialmente en la distribución y comercialización de los productos obtenidos y así llegar al consumidor (véase con mayor detalle más arriba en el subapartado “Agregado de Valor en Origen”).

Asimismo, las cooperativas agropecuarias, en sus distintos niveles, han demostrado su capacidad para generar procesos de desarrollo local, teniendo en cuenta que facilitan la integración intercomunitaria a partir de las relaciones sociales dentro de la comunidad, expresadas, por ejemplo, en el grado de confianza para emprender y

²¹ La integración es mencionada en diferentes momentos de la presente investigación, la cual hace referencia fundamentalmente a la cooperación (el esfuerzo propio y la ayuda mutua) por parte de hombres y mujeres tanto en un nivel básico, primer grado, manifestada fundamentalmente en una cooperativa y; de segundo grado, conformada por federaciones de cooperativas, como el caso de ACA.

participar en proyectos de carácter colectivo (Neiman et al., 2009). Es decir, con frecuencia se trata de organizaciones con un capital social significativo para cumplir un importante papel como agente de desarrollo territorial, por su potencialidad de generar la integración comunitaria, sinergia institucional y un aceptable grado de eficiencia organizativa (Lattuada et al., 2011), cuyo concepto se desarrolla en mayor profundidad más adelante en el subapartado “Capital Social en las Cooperativas Agropecuarias”. Además se muestra como la más apta para favorecer el crecimiento del capital humano y un gran potencial de éste en la economía de la sociedad en la cual se desarrolla.

Teniendo en cuenta las potencialidades desde el punto de vista social y económico que tienen las cooperativas y, que fueron mencionados más arriba, pueden considerarse a este tipo de organizaciones como herramienta útil para acompañar los cambios de la estructura de la sociedad y el mejoramiento del nivel de vida de las personas; aptas para generar cohesión social y un desarrollo sustentable y duradero, sobre la base de un quehacer económico (Barberini, 2009). Además, constituyen una red de organizaciones de naturaleza económica *enraizadas históricamente en el territorio*, que trascienden ese fin para convertirse en núcleos promotores de la actividad social, cultural, y de referencia simbólica para los pobladores rurales (Lattuada et al.; 2006), que está relacionado también con el arraigo de los pobladores rurales. Pero, ante el contexto de competitividad global, todas estas características, ni el anclaje territorial no es suficiente, sino se desarrolla estrategias para lograr los objetivos económicos, la minimización de los costos, el aumento de los ingresos y demás beneficios para el productor (Sili et al., 2013); además del rol preponderante que desempeña en Estado que fueron mencionados en apartados anteriores.

Por su parte, las cooperativas agropecuarias no son ajenas a las diferentes transformaciones y complejidad representada por las condiciones actuales, lo que ha llevado a una situación de crisis al modelo cooperativo tradicional y que ha generado intensos debates sobre las modificaciones en las estrategias requeridas a las cooperativas por la situación y contexto actual, una de las alternativas que se ha planteado, son las denominadas cooperativas de nueva generación. Lattuada et al. (2006), las cuales han mostrado evidencias de lógica “económica” que refiere a la función de la cooperativa como negocio agropecuario, y paralelamente, un discurso

asentado en los valores tradicionales del cooperativismo; cuya complementación deberían contribuir al logro de los objetivos que persigue la institución. Asimismo, la convivencia de normas y prácticas distintas en las cooperativas, o incluso contradictorias, puede llegar a un punto de inflexión donde solo caben dos alternativas de desarrollo institucional: regresar a una situación en la que se dé una mayor coherencia entre las prácticas cooperativas reales y sus normas originales; o modificar drásticamente sus principios fundacionales hacia una empresa administradora de capital, relacionado a la eficiencia empresarial y sus condiciones para competir en el mercado (véase con mayor detalle más arriba en el subapartado 2.2.3.1 y en el Capítulo 5 “Resultados y Análisis”).

Peter Davis et al. (2005), han demostrado en su libro sobre el tema “*manangement cooperativista*”, que uno de los problemas que posee el movimiento cooperativista, es su incapacidad para relacionar de manera coherente “los valores cooperativos con la práctica del manangement”. Quienes se basaron en las vivencias que ha tenido este sector en la Argentina, con un importante nivel de integración social, pero que en algunos casos no fueron capaces de generar estrategias empresariales y que han desaparecidos. Como así también, casos de cooperativas con un nivel muy bajo de participación y que son administradas como empresas con fines lucrativos.

También Fairbain (2005) hace referencia al problema de la visión “dualista” que tiene o que se perciben en las cooperativas (lo social y lo económico). Además, se refiere a una doble carga comparada con empresas que solo persiguen fines lucrativos, razón por la cual en muchas ocasiones se consideran que las cooperativas se encuentran en situación de desventaja, ya que tienen un doble objetivo y que además, poseen ciertas dificultades para el acceso a financiamiento, tecnología, etc., que han sido mencionados más arriba. Además, dicho dualismo puede generar una distorsión en la empresa cooperativa, por un lado: se encontrarían aquellas cooperativas que le interesa solamente el crecimiento económico, por ejemplo: algunos gerentes se ocupan solamente de lo económico y deja que otros se preocupen por los objetivos sociales. En el otro extremo: se encuentran aquellas personas que consideran que los objetivos sociales deben prevalecer a los objetivos económicos.

Asimismo, la puesta en práctica de los valores de esfuerzo propio y ayuda mutua por parte de hombres y mujeres, organizados en una figura cooperativa, puede propiciar la satisfacción de sus necesidades comunes; pero también representa desafíos, algunos de los cuales hace mención Sánchez-Flor (2013) relacionados a los conflictos de intereses: los dirigentes “anclados” en sus puestos históricamente, generalmente visualizan a la integración como un riesgo de pérdida de poder; del mismo modo, en la administración o directivo, la integración podría ser considerada como un riesgo para mantener una hegemonía laboral que poseen en la cooperativa. También se puede identificar a partir de los problemas políticos internos, en donde los colectivos de socios contrarios a la gestión del consejo rector, pueden visualizar a la integración de manera negativa, independientemente de los beneficios que aporta. Además de otros factores externos, cuyos intereses, sean legítimos o no, también podrían influir en el éxito o fracaso de un integración.

Otros de los problemas que normalmente se identifican en este tipo de organizaciones, son los denominados “*free rider*” o lo que comúnmente se conoce como la falta de consecuencia del asociado y la cooperativa. Estos casos se generan, principalmente cuando el asociado visualiza a la cooperativa, solo como una organización en la que se tiene derechos pero no se visualiza, o lo que es peor, solo se vincula a la cooperativa cuando resulta conveniente. También, estaría vinculada a la falta de sentido de pertenencia de los asociados respecto de sus cooperativas. (Lattuada et al., 2004). Asimismo, existe una diversidad de mecanismos que se han desarrollado para mitigar esta problemática, una de ellas son las que se plantea desde las denominadas cooperativas de nueva generación. A partir de los datos recogidos en esta investigación, se pudo conocer algunas herramientas innovadoras empleadas por la UAA Coop. Ltda. para resolverlo, al menos parcialmente y, que se mencionan en el Capítulo “Resultados y Análisis”.

Ante este escenario, con dificultades tanto internas de la organización y del contexto en el que las cooperativas tienen que desarrollar sus actividades, caracteriza por una etapa de cambios, que marca inclusive un pasaje de época y, de una crisis económica a nivel global; lo que sumado a las situaciones económicas y políticas vivenciadas en distintos momentos en la Argentina: con la apertura y desregulación de las economías, entre otras. Los cuales, deja en evidencia la necesidad de generar acciones desde

una visión estratégica y un cambio de pensamiento, que permita comprender la interacción entre la dimensión local y la global (Barberini, 2009; Neiman et al., 2009). Cuya “reingeniería” debería estar diseñada considerando el rol económico, social y productivo; es decir, considerar de manera relevante al anclaje local de la renta (Sili et al., 2013), lo cual se relaciona con el concepto de “origen” abordado en la presente investigación, desarrollado más arriba en el subapartado “La Cuestión del Origen”.

El diseño de una “reingeniería” o acciones desde una visión estratégica, requiere previamente de un análisis integral que pueda dar cuenta del nivel de complejidad que poseen este tipo de organizaciones, evitando de esta manera caer en uno de los problemas comunes al que (Fairbain, 2005) hace referencia, cuando se intenta hacer un análisis integral en base a un conjunto limitado de características. En tal sentido, Lattuada et al. (2004) propone considerar en el análisis de una organización teniendo en cuenta tres categorías que denomina etapas: (a) *origen*: integración vertical y horizontal, generalmente para acrecentar su capacidad de negociación; (b) *recreación de las condiciones de competencia*: donde el mercado y no la integración vertical pasa a constituir la forma de negociación y coordinación de los productores; (c) *Mayor grado de integración*: en donde exista un compromiso contractual de la cooperativa con los asociados y vice versa, y de estas con las cooperativas de grado superior, cuando el mercado ya no sirve como forma de coordinación debido a la mayor especificidad, incertidumbre, complejidad y frecuencias de las transacciones. Del mismo modo, Moral (2002), realiza aportes sobre los aspectos a considerar en la revisión de una cooperativa: (a) la homogeneidad de los socios; (b) la rotación de los cargos directivos; (c) implementación de sistemas de administración y gestión; (d) la información; (e) la comunicación; (f) la formación de los asociados. Estas etapas fueron consideradas en la elaboración de las guías de entrevistas y el análisis de los datos recogidos.

Por su parte, Barberini (2009) considera que la creatividad y la flexibilidad son indispensables para convivir con la incertidumbre; es decir, la capacidad de los cooperativistas y sus equipos técnicos de reconocer los cambios que se están produciendo y los posibles escenarios a futuro. Como así también las diferentes alternativas posibles para la organización y los productores. De esta manera, se estaría en condiciones potenciales de dar soluciones, que el excesivo protagonismo y

la rutina del quehacer diario, hacen aparecer actividades, como podría ser el caso del agregado de valor en origen, como inalcanzables.

Este apartado ha permitido en esta investigación, tener una visión integral sobre la situación en las que se encuentran las cooperativas agropecuarias, tanto en sus bondades y potencialidades, es decir, los aspectos positivos; como los problemas y dificultades que deben afrontar: desde el punto de vista económico y social, es decir los aspectos negativos. Los cuales, junto a los temas o conceptos abordados en el apartado “Valor Agregado en Origen” han sido de gran aporte para la definición de las preguntas de investigación y la elaboración de las guías de entrevistas y la forma es que se ha desarrollado el Capítulo “Resultados y Análisis”.

2.2.3.4. Gobernanza, Participación y Gestión de las Cooperativas Agropecuarias

La gobernanza en las cooperativas poseen características particulares comparadas con otro tipo de empresas, teniendo en cuenta que son organizaciones de propiedad de sus asociados, gestionadas y controladas por ellos mismos y, que deberían basar su funcionamiento en una serie de principios y valores. Tal como se plantea en apartados anteriores, las cooperativas agropecuarias representan herramientas útiles para la satisfacción de las necesidades de los pequeños y medianos productores; pero también deben afrontar desafíos particulares, en donde su gobernanza desempeña un rol clave para su permanencia y desarrollo. Por tal motivo, es uno de los temas que se profundiza en esta tesis, indagando en profundidad sobre las prácticas y particularidades de la gobernanza de la UAA Coop. Ltda., cuyos resultados son explicitados principalmente en el subapartado 5.1.3, del Capítulo 5.

La palabra gobernanza, según la Real Academia Española proviene del latín “gubernare” y, significa: “conducir, dirigir”, es decir: “ser la cabeza de, establecer normas, estar a cargo del poder”. Por lo tanto, tal como menciona Novkovic et al. (2015:10) “la gobernanza está relacionada a la visión, el proceso de toma de decisiones, la dinámica de poder y las prácticas de rendición de cuentas”, con lo cual la gobernanza cooperativa tiene una incidencia importante en: la consecución de los objetivos propuestos por la organización, para proteger los intereses de sus integrantes y, para garantizar el control por parte de los asociados. Como así también,

para garantizar y reflejar la puesta en práctica de los valores y principios cooperativos. Por lo tanto, la visión y el modelo de gestión institucional y político que emplea la cooperativa deberían ser definidos por sus propietarios, es decir: el conjunto de normas, acuerdos y prácticas a partir del cual se desarrollan las relaciones desde el punto de vista económico, técnico, materiales y financieros que posee la Cooperativa con y entre sus asociados, con otras cooperativas y demás actores económicos y sociales (Arteaga Hernández et al., 2013).

La gobernanza en una cooperativa está, básicamente, representada por un hombre, un voto (Claire Malo, 2001), cuya condición, relega al capital como un medio y permite la primacía del individuo sobre lo económico y, por ende, el poder que puede ostentar el asociado en la cooperativa, no está relacionado al capital económico, sino a la capacidad que posee la persona para tomar determinadas decisiones. Asimismo, las cooperativas agropecuarias congregan una gran cantidad de asociados, generalmente con heterogeneidad de conocimientos y prácticas sociales, razón por la cual es fundamental la educación y capacitación integral, que favorezcan el desarrollo del capital social; propiciando de esta manera el desempeño de sus diferentes funciones y roles como productor asociado a una empresa cooperativa: tanto en la empresa familiar en términos productivos y administrativos, como para el desarrollo de la función dirigenal (García Perez et al., 2015).

Uno de los desafíos en relación a la gobernanza que afrontan, especialmente las cooperativas de gran tamaño, es la centralización del poder tendiente a generar la corrupción. Razón por la cual Novkovic et al. (2015) plantea la necesidad de “desglosar la complejidad en varias unidades manejables”, a fin de propiciar la participación óptima de los asociados en las toma de decisiones y control de la cooperativa, cuya organización se podría diseñar con bases de red. Esto podría facilitar la descentralización del poder, el acceso a la información y el manejo eficiente de situaciones complejas. Por su parte, también propiciaría el abordaje de problemas y situaciones de cada zona o lugar que muchas veces son variadas.

La gobernanza en la cooperativa agropecuaria, además de que debería ser definida por sus dueños, con la mayor participación de los asociados, también requiere de capacidades diversas, en la cual la educación y capacitación desempeñan un rol

determinante; también requiere de un análisis de manera colaborativa, es decir, no solo de los asociados en general y dirigentes, sino también de los empleados y demás actores vinculados a la institución. Como así también, la necesidad de diseñar estrategias que promuevan la participación de las múltiples partes interesadas, a partir del cual los asociados y los directores puedan reconocer la complejidad, la incertidumbre y la psicología humana (Novkovic et al., 2015).

Asimismo, Simmons et al. (2015), han observado que en las cooperativas agropecuarias suelen darse tres casos particulares: al primero denominan “conservadurismo”, entendido como la disposición a restaurar lo tradicional y limitar el cambio, el cual, podría tener utilidad cuando se la utiliza en determinados momentos y con tiempos limitados y, no puede ser considerado como una estrategia que genere una solución sustentable. La segunda alternativa referida al “conservadurismo dinámico”, a diferencia de la anterior, en esta se plantea determinadas acciones, que intentan afrontar los desafíos que representa el contexto, sin alejarse demasiado de lo tradicional; puede ser de utilidad sobre todo para aquellas cooperativas que han logrado una expansión a lo largo de los años. La tercera, consiste en “la exploración”, es de decir, la exploración del contexto en búsquedas de alternativas, las cuales pueden representar estrategias para el reposicionamiento, que además estaría relacionada con la postura innovadora que adopta este tipo de organizaciones.

Tal como se describe más arriba, la participación es considerada la base de la gobernanza cooperativa, la cual se logra fundamentalmente con el acceso a la información y la toma de decisiones. Asimismo, la participación es en esencia el sustento del movimiento cooperativo, reivindicando a través de sus principios, valores y organización; sin la cual no podría existir una cooperativa de manera legítima, tal como se explicita en la Ley de Cooperativas de Argentina (N°20.337), por lo tanto el Estatuto, que intentan, a través de sus diferentes cláusulas, intenta garantizar los medios necesarios para la participación activa de sus integrantes.

Por su parte, el nivel de formación y la información que se brinda a los asociados constituyen una de las estrategias que pueden propiciar la mayor participación de los asociados, a partir del cual se puede generar un espacio de construcción conjunta, ya sea con iniciativas, con opiniones y debate, de la mayor cantidad de asociados. Como

así también, en la toma de decisiones, por ejemplo en la definición de las personas que van a integrar el Consejo de Administración, como otros temas que hacen a la vida institucional; por ende, el rol relevante en la gestión de la Cooperativa. Asimismo, la información que se brinda al asociado constituye un insumo imprescindible para la participación, pero no siempre lo garantiza, ya que existen casos en que los asociados no participan, especialmente por razones tales como: el desinterés, desconocimiento sobre el funcionamiento de las organizaciones con bases democráticas, entre otros (Acosta, 2011). Por lo tanto, se puede reafirmar la necesidad de estrategias innovadoras para lograr la participación activa de los asociados.

Además de la información como medio indispensable para la gobernanza, también lo constituye la comunicación, a partir del cual se puede generar la construcción de espacios de intercambios de experiencias y conocimientos entre los participantes, con un potencial para generar alternativas, ya sea de prácticas en determinados cultivos, adopción de estrategias económicas en función al contexto, etc. Asimismo, se plantea como conveniente a la comunicación frecuente, genuina y desarrollada en un espacio de confianza entre sus participantes. Del mismo modo, la comunicación, es considerada como uno de los mecanismos con un importante potencial para abordar y resolver situaciones de conflictos (Acosta, 2011; García Pérez et al., 2015).

De acuerdo a lo analizado por Moral (2002), el problema de participación en las cooperativas está vinculado al contexto capitalista actual, el cual lo relaciona a tres aspectos: (a) *técnico*: relacionado a lo que Novkovic et al. (2015) y Scheinkerman et al. (2011), han observado en que el incremento en la cantidad de asociados o expansión territorial y el problema que ello implica y que fueron explicitados más arriba. (b) *Psicológico*: que explica la delegación de poder en personas que son consideradas con mayor capacidad y carisma, está relacionada con el escás de personas con preparación e interesados como dirigentes. (c) *Profesional*, cuando la acción por parte de algunas personas, medios de comunicación, etc. que influyen y convencen al productor a tomar ciertas decisiones, basados principalmente en el desconocimiento por parte del asociado.

Por su parte, Geilfus (1997) sostiene que existen distintos niveles de participación, del cual hace referencia mediante una “escalera de participación”. Es decir, que existen

diferentes grados de desarrollo que determinan el lugar “abajo” o “arriba” en la escalera y, que podría estar representado por: pasividad, suministro de información, participación por consulta, participación por incentivos, participación funcional, participación interactiva, auto-desarrollo. Los cuales se presenta en la siguiente tabla 2:

Tabla 2: Niveles de participación (menor a mayor)

Niveles de participación	Características
Pasividad	Las personas participan cuando se les informa; no tienen ninguna incidencia en las decisiones y en la implementación del proyecto.
Suministro de información	Se logra respondiendo a encuestas, y no tienen posibilidad de influir ni siquiera en el uso que se va a dar a la información
Participación por consulta	Las personas son consultadas por agentes externos, que escuchan su punto de vista, sin tener incidencia sobre las decisiones que se tomarán a raíz de dichas consultas
Participación por incentivos	Cuando se provee principalmente trabajos y otros recursos, a cambio de ciertos incentivos, pero no tienen incidencia directa en las decisiones
Participación funcional	Se logra a través de la organización de grupos de trabajo para responder a objetivos predeterminados por el proyecto. No tienen incidencia sobre la formulación, pero se los toma en cuenta en el monitoreo y en el ajuste de las actividades
Participación interactiva	Los grupos locales organizados, participan en la formulación, implementación y evaluación del proyecto. Esto implica procesos de enseñanza-aprendizaje sistémicos y estructurados, y la toma de control en forma progresiva del proyecto
Auto-desarrollo	Los grupos locales organizados toman iniciativas sin esperar intervenciones externas, las intervenciones se hacen en forma de asesoría y como socios.

Fuente: elaboración propia en base Geilfus (1997)

Por otra parte, según Bialoskorski Neto (2007), afirma que la participación no sólo determina la gobernanza de la cooperativa, sino también la gestión de la misma; las cuales se encuentran íntimamente ligadas. Arteaga Hernández et al. (2013) Sostiene que la gestión cooperativa determina un modelo a partir del cual permite el desempeño socioeconómico, con el fin de dar respuestas a las necesidades de sus asociados en un determinado contexto, momento y marco regulatorio. Es decir, a partir de los lineamientos establecidos por sus dueños (asociados) en colaboración de otros actores relevantes para la institución. Todo ello reivindica lo mencionado más arriba y habilita el abordaje del tema gestión cooperativa que se menciona a continuación:

De acuerdo a los aportes realizados por Arteaga Hernández et al. (2013), la gestión cooperativa para que sea considerada integral, debería contener al menos cuatro aspectos: gestión asociativa, gestión económica, gestión social y gestión ambiental. Todos estos aspectos son abordados en esta tesis, en diferentes momentos del presente Capítulo “Marco Conceptual” y el Capítulo “Resultados y Análisis”. Los cuales han sido útiles para lograr una visión integral y organizada de una cooperativa, sin que ello represente una única forma, pero sí la más apropiada para esta investigación:

(a) Gestión asociativa: que se refiere a los recursos humanos, es decir, las relaciones que se establecen entre los asociados y las asociadas. Este aspecto del modelo de gestión tiene relación con la puesta en práctica de los valores y principios cooperativos, el cual podría tener una incidencia en: el sentido de pertenencia, la convivencia social de los integrantes de la cooperativa, relaciones equitativas de género entre asociados y asociadas, un componente sociocultural para fortalecer el asociativismo, la organización y dirección-gobernanza de las cooperativas.

(b) La gestión económica: está relacionada a la administración de los recursos disponibles para lograr la satisfacción de las necesidades de sus asociados, con la mayor producción posible, con calidad y al menor costo. El cual requiere de conocimientos sobre diferentes instrumentos útiles para lograr una gestión económica eficiente. Por lo tanto, el trabajo en equipo con profesionales de diferentes áreas,

cobra importante relevancia, tanto para la toma de decisiones, como para la generación y ejecución de proyectos innovadores.

(c) La gestión social: las cooperativas, teniendo en cuenta sus características doctrinarias, representan en sí mismas, organizaciones comprometidas con el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados, sus familias, la comunidad y la sociedad en general. Cuya gestión requiere fundamentalmente de tres elementos: condición material, relacionada a lo económico; condición educativa, conformada por la formación ética e ideológica de sus integrantes (dirigentes, asociados en general, empleados, etc.) y, también la preparación técnica pertinente; condición legal, vinculada a las normas y reglas de la institución, como ser el Estatuto, etc.

(d) La gestión ambiental, se trata de las acciones y estrategias que emplea la organización para monitorear o reducir los impactos ambientales asociados a la actividad que realiza el agricultor, teniendo en cuenta que su recurso de trabajo está asociado de una manera directa a los recursos naturales: suelo, agua, etc.

Por su parte, Simmons et al. (2015), afirman que la gobernanza y la gestión de las cooperativas agropecuarias, para que puedan hacer frente y aprovechar los cambios que se generan en el contexto, deben considerar los siguientes temas: (a) gobernanza cooperativa eficaz, es decir, con la participación activa de los asociados y demás aspectos señalados en el presente apartado; (b) desarrollo de capacidades estratégicas, que permitan establecer los objetivos de manera inteligente y el desarrollo de las acciones para la consecución de los mismos; (c) marketing, relación con los asociados y comunicación, como un medio para lograr consolidación de la empresa tanto hacia adentro, como hacia afuera; (d) confianza cooperativa, que aborda la complejidad de las relaciones entre la cooperativa y el asociado y con el entorno; (e) gestión del personal, el cual representa un desafío y abordaje estratégico; (f) colaboración y gestión de la cadena de suministros, visualizada como una estrategia para la satisfacción de este tipo necesidades de una manera transparente, económica y socialmente viable.

Asimismo, Barberini (2009), también se refiere a la mayoría de los temas que destaca Simmons et al. (2015) en el párrafo anterior y, menciona la relevancia e influencia que

tiene “el manejo del cambio”, el cual estaría asociado a lo que en la presente investigación se aborda con el concepto de “innovación”, el cual según Cilleruelo (2007), en su análisis sobre los diferentes enfoques que posee este concepto, abordado por una importante diversidad de autores, sostiene que su inicio está conformado por una idea cuya evolución involucra: la generación de conocimiento, la invención, la industrialización y la comercialización; el cual se desarrolla en el seno de una organización con características particulares que la promueven, en donde la tecnología (en términos técnicos: tangibles y en términos organizacionales: intangibles), desempeña un rol preponderante. Como así también, el contexto social con la convicción sobre la importancia y necesidad de crear conocimiento.

Bakaikoa (2004) ha observado que la innovación posee un potencial significativo para la generación de ciertas ventajas competitivas, a partir de la conformación de redes empresariales y la potencialidad en la construcción del capital social y el capital humano. Asimismo, tanto las relaciones internas como externas, por ejemplo con organizaciones de ciencia y tecnología, establecidas a partir de ciertos valores que sustentan al movimiento cooperativo, son elementos determinantes para la construcción del capital social, es decir, a partir de la confianza, se pueden generar vínculos virtuosos de los diferentes elementos de la red. También afirma, que en este contexto de globalización, la innovación, el desarrollo tecnológico y de internacionalización, poseen una importante influencia en la competitividad de las cooperativas, e inclusive en la integración del mercado mundial, por ende, el desarrollo o no de este tipo de organizaciones.

2.2.3.5. La Educación y el Capital Humano en las Cooperativas Agropecuarias

En este subapartado se hará un desarrollo conceptual del capital humano de las cooperativas. Este concepto, es también abordado por algunos autores (Mas, 2009; Moral, 1997; Petriella, 2008; entre otros) con la denominación “recurso humano”. Al cual califican, como uno de los recursos fundamentales que posee este tipo de organizaciones. Asimismo, estos autores, se refieren a tres grupos o categorías de recursos humanos que sustentan la organización cooperativa: asociados, como dueños y gestores de la empresa cooperativa; grupos de interés, representado por la familia del productor, organizados a través de los grupos de jóvenes y mujeres; y

empleados, quienes a través de su fuerza de trabajo y compromiso con la institución desarrollan actividades para el funcionamiento de la Cooperativa. Es decir, que la capacidad y condiciones de generar valor agregado en origen, tiene una relación estrecha con esta temática. Asimismo, estos tres grupos determinaron las categorías de entrevistados, el cual se profundiza más adelante, en el Capítulo 4 “Métodos”, también se hace referencia en el Anexo 1 “Guía de Entrevistas”.

El capital humano es considerado un capital intangible que se logra, fundamentalmente, a través de la inversión en educación y capacitación, a partir del cual se podría disminuir las asimetrías en el manejo de información y otros beneficios relacionados a la participación y capacidades en la gestión de la empresa (Bialoskorki Neto, 2002). Asimismo, la formación y capacitación es uno de los medios estratégicos que ninguna empresa debe descuidar. En relación al cual, el movimiento cooperativo, pone en manifiesto su relevancia, con la definición de su quinto principio “Educación, Entrenamiento e Información”. Esto es reivindicado también en la Ley de Cooperativas de Argentina, con la obligación que tienen las cooperativas en destinar el 5% de sus excedentes para la educación. Su importancia radica en que las personas que deben tomar decisiones deberían tener conocimientos e información tanto desde el punto de vista social, como empresarial de la Cooperativa. Por lo tanto, no solo como dirigentes deberían tener acceso a la educación, sino también los asociados en general y, demás integrantes de la institución (empleados, grupos de interés, etc.) (Moral, 2002).

Además, la educación y capacitación cooperativa constituye una herramienta imprescindible para generar conciencia entre los integrantes de la cooperativa sobre la importancia de la asociatividad y la práctica de los valores y principios cooperativos. Asimismo, es una de las maneras eficientes para lograr capacidades de los integrantes de la cooperativa (dirigentes electos, empleados, etc.) para que puedan comprender la complejidad y la riqueza de la acción y el pensamiento cooperativo; a partir del cual se pueden generar las condiciones propicias para lograr una mayor participación de los integrantes de la cooperativa y una gestión empresarial eficiente y el impacto social favorable que generan estas organizaciones en la comunidades en donde operan (Silva Díaz, 2010).

Tal como se afirma en la Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos (1995), cuando las cooperativas brindan información precisa y veraz a sus integrantes, les están brindando poder; aunque el mayor empoderamiento lo puede tener una persona cuando accede al conocimiento, el cual es propiciando o proporcionado desde la cooperativa a través de diferentes mecanismos y grupos (asociados, grupos de interés, empleados, etc.) o temas de relevancia (productivos, económicos, sociales, etc.), tal como se describe en el presente subapartado. Aunque, a veces, por diferentes razones, no son consideradas las capacidades o potencialidades de determinados recursos humanos, especialmente entre las mujeres y jóvenes, que pueden ser de gran utilidad y relevancia para este tipo de organizaciones.

Por su parte, Novkovic et al. (2015), afirman que existen tres propiedades fundamentales que poseen las cooperativas desde el punto de vista del capital humano: (a) el enfoque humanista o el humanismo, centrado en las personas; (b) la propiedad y el control conjunto; (c) la democracia, vinculada al gobierno (véase con mayor detalle a partir del párrafo siguiente). Cuyo abordaje se plantea como un complemento de lo que Arteaga Hernández et al. (2013) hacen referencia a la condiciones de las gobernanza cooperativa y que son explicitados en el apartado anterior. Asimismo, estos aportes han sido de gran utilidad para determinar el enfoque de “Valor Agregado Cooperativo” del cual se hace referencia en el Capítulo 5: “Resultados y Análisis”:

El *enfoque humanista* hace referencia a que la gestión y la empresa están conformadas por personas como seres sociales, que poseen ciertos intereses y motivaciones y que son capaces de equilibrarlos con los intereses de la empresa (cooperativa) y la consecución de sus objetivos económicos y sociales, a partir del involucramiento de las partes interesadas²², en la toma de decisiones. Es decir, que las partes interesadas estén motivadas en base a la solidaridad y por un objetivo compartido, en donde cada uno: asociados, grupos de interés (grupo de jóvenes y grupo de mujeres), empleados, clientes, proveedores, sociedad en general; aportan una perspectiva diferente, pero con los objetivos alineados hacia la construcción conjunta y desarrollo de la cooperativa. Cabe mencionar, que si bien los asociados

²² asociados, grupos de interés (grupo de jóvenes y grupo de mujeres), empleados, clientes, proveedores, sociedad en general.

podrían no requerir la identificación como “partes interesadas”, en realidad, son la principal parte interesada teniendo en cuenta que sin ellos la organización dejaría de existir y porque la participación de los asociados en todas las dimensiones de la gobernanza es indispensable para una organización saludable. También los empleados representan una parte interesada determinante en la viabilidad de la empresa cooperativa.

Otra de las características distintivas del cooperativismo es la *propiedad y el control conjunto*, el cual es considerado natural y conveniente que los propietarios de las empresas establezcan las metas y objetivos y, su sistema de gobernanza a fin de garantizar el cumplimiento de esas metas u objetivos. Como así también, el derecho al control. Asimismo, tal como se describe en el subapartado anterior, una de las maneras de garantizar la gobernanza, es a partir de la posibilidad que tienen los asociados, de ejercer el derecho de control sobre el funcionamiento de la cooperativa, razón por la cual, el diseño de estrategias o medios para lograr tal fin es de fundamental importancia. Por su parte, el control es una función que tiene el productor de manera cotidiana con la administración de su empresa familiar, quienes definen los objetivos y la manera de llevarla a cabo y en caso que tengan empleados, los controlan de cerca. Esta misma función, pero con un grado de complejidad superior, es la que desarrollarían los agricultores en administración de su cooperativa (véase con mayor detalle más arriba en el subapartado 1.1.3)

Respecto a la *democracia y autogobierno*, el cual fue desarrollado en el apartado anterior, en las cooperativas son intrínsecas teniendo en cuenta sus bases de valores y principios, como así también, las normas que regula su funcionamiento, que se manifiesta de diferentes formas, teniendo en cuenta los diferentes niveles de participación que tienen los asociados. Asimismo, el autogobierno, está representado por las normas de gobiernos definidos, modificados y conocidos por los asociados, es decir, la participación activa en la gobernanza de la cooperativa; fortaleciendo así, el grado de lealtad entre la cooperativa y sus asociados, basados en la confianza y la comunicación permanente. Caso contrario, una minoría podría controlar los recursos, tomar decisiones y ejercer el poder de manera ilegítima.

Tal como se menciona más arriba, el capital humano que posee una cooperativa, está conformada fundamentalmente por tres grupos: asociados; grupos de interés (jóvenes y mujeres) y empleados; los cuales son profundizados a continuación:

Asociados

La condición de asociado está determinada básicamente por dos aspectos, el formal o legal y el doctrinario o social. El primero está vinculado a las condiciones para asociarse a una cooperativa. En caso concreto de la UAA Coop. Ltda., en su Estatuto establece, que puede asociarse a la cooperativa toda persona física o jurídica, que no posean intereses contrarios a ella y que tengan la capacidad de adquirir derechos y contraer obligaciones, que acepte el Estatuto, los reglamentos y resoluciones establecidas por la Asamblea y el Consejo de Administración. Como así también, que asuman el compromiso de conocer y alinearse a la misión, visión y comparta los valores que guían el accionar de las personas que integran la Cooperativa. El segundo aspecto, está relacionado con la puesta en práctica de los valores y principios cooperativos, es decir, lo que en la presente investigación se denomina el “ser cooperativista”. Asimismo, ambos aspectos han sido desarrollados en los diferentes capítulos y apartados de la presente investigación, razón por la cual, en este subapartado se hace una referencia general y breve.

El ser cooperativista, posee una significado relevante en una cooperativa, cuyos socios, no sólo deben tener la capacidad de realizar acciones que implica ser parte de una empresa cooperativa, sino también, la capacidad de poder demostrarlo hacia interior de la institución, como en la comunidades en las que actúan. Lo cual debería propiciar, no sólo el fortalecimiento de la cooperativa, sino también al movimiento cooperativa, es decir, como parte de un sistema más grande (Declaración sobre la Identidad y los Principios Cooperativos). Tal como Cuartas et al. (2008), han visualizado, que el carácter cooperativista no se decreta, sino que debe ser formado a través de diferentes estrategias y acciones, especialmente desde edades tempranas.

Por su parte, en la UAA Coop. Ltda., cualquier asociado que cumpla con los requisitos explicitados en el Artículo 48° de su Estatuto, puede formar parte del algún órgano o espacio de gestión o control (Consejo de Administración, Comisiones Asesoras,

Sindicatura, etc.); lo cual, no siempre significa que las personas cuenten con las condiciones propicias o capacidades para hacerlo. Es decir, con su capacidad de liderazgo, del cual Arteaga Hernández et al. (2013), afirman que es una condición necesaria para la gestión de una cooperativa y que estaría relacionada a la capacidad para: dirigir, planificar, organizar, desarrollar al personal, controlar y evaluar, etc., para la cual, el estilo de dirección con bases democráticas deberían sustentarse en: la comunicación honesta y abierta; la confianza en la opinión y criterio de sus pares asociados; ejercer la autoridad de manera balanceada, sin excesos ni abuso de poder; sustentar la función dirigenal en el trabajo en equipo; disposición a dialogar para abordar los problemas. Todas ellas, podrían determinar la condición de un líder, capaz de trabajar con las fortalezas de su cooperativa, aprovechar de manera efectiva las oportunidades del entorno, minimizar las amenazas y superar las debilidades.

Asimismo, el liderazgo que ejercen fundamentalmente los asociados dirigentes, tiene la bondad potencial para generar una visión que oriente y justifique las acciones que realizan en pro de la innovación y logro de los objetivos de la empresa. Cabe destacar que el liderazgo también puede ser producto de una acción colectiva de un grupo de dirigente que promueven la elaboración y difusión de una nueva visión (Barberini, 2009). Según Arteaga Hernández et al. (2013), algunas de las características que determinan la condición de asociados o grupos de asociados (especialmente dirigentes) como líderes son: estar siempre dispuesto a dialogar sobre los problemas; mantener y apoyar sus propias decisiones y ser consistente con las de sus subordinados. Asimismo, el líder como promotor de cambios en la cooperativa, debería contar con las siguientes aptitudes: ver y apreciar el cambio como algo normal; poder establecer un ambiente propicio para el cambio; no forzar el cambio, sino facilitararlo; empezar el proceso de cambio involucrando a todas las personas que se verán afectadas positiva y negativamente; crear su propio entusiasmo y ser capaces de transmitirlo a los subordinados; poder deshacerse de viejas ideas; buscar y aceptar críticas a sus ideas; promover que otros formulen sus propias ideas; paciencia.

La Juventud Rural Cooperativista

Existe una diversidad de enfoques y abordajes del término “juventud”. En la presente investigación se define como la etapa de vida que comienza con la pubertad y termina con la asunción plena de las responsabilidades. Es decir, que su determinación no

sólo está relacionada con la edad, sino también por las conductas y acciones que desarrolla la persona. En las comunidades rurales, pasar de joven a adulto, generalmente se producen a partir de la independencia económica y/o de la conformación de una nueva unidad familiar (Durston, 1998). En la presente investigación, teniendo en cuenta el objeto de estudio y la metodología empleada, el tema de juventud se aborda fundamentalmente a partir del análisis de la Juventud Agraria Cooperativista (JAC), el cual se desarrolla en el Capítulo 5 “Resultados y Análisis”. Asimismo, el tema de la juventud es abordado en los diferentes apartados de ese Capítulo, en donde se explicitan la relación de ésta con la dirigencia, asociados en general y empleados de la cooperativa.

En las comunidades rurales, la elaboración de estrategias de vida personal, tienen importancias significativas y características particulares de la etapa juvenil, que suelen estar condicionadas por los objetivos y estrategias del hogar paterno. En general, las figuras paternas conservan un grado de autoridad hasta la etapa adulta de los hijos/as. Cuyas relaciones se basan en: el trabajo, el apoyo del adulto en términos materiales; además de las relaciones en términos afectivos. También, con frecuencia, se generan conflictos entre los integrantes de diferentes generaciones, al interior de la empresa familiar o integrantes de la familia. Esto se manifiesta de diferentes maneras, a los que Durston (1998) denomina “relevo generacional”.

Asimismo, según Durston (1998), la juventud es la clave para cualquier estrategia de desarrollo institucional y para el desarrollo rural en vista al corto, mediano y largo plazo. En el caso de las cooperativas, cuentan con diferentes mecanismos para su abordaje, uno de ellos representa lo que se denominan “grupos juveniles”, los cuales congregan a jóvenes, generalmente hijos/as de asociados, quienes a través de una organización apoyada por la cooperativa, desarrollan diferentes actividades con fines, fundamentalmente educativos y de formación. En el caso de la UAA Coop. Ltda., la participación está abierta para todos los jóvenes que deseen hacerlo, sólo cuentan con algunas particularidades sobre la participación como dirigentes juveniles y que se explica en el Capítulo 5: “Resultados y Análisis”. Asimismo, existe una gran diversidad de situaciones que hacen de este tipo de espacios participativos más o menos útiles, cuyo desarrollo y sostenimiento (organizacional, económico, moral, etc.) depende en gran medida de las decisiones políticas de los dirigentes de la cooperativa.

Po rus parte, el cooperativismo es un movimiento que debería integrar cooperativistas, es decir personas convencidas de la ideología, ésta es una de las razones por las que se afirma que el trabajo con jóvenes en las cooperativas es un asunto de importancia estratégica, sin la cual las empresas cooperativas no pueden persistir. Cuya materialización se puede realizar por ejemplo a través de los grupos de jóvenes cooperativistas promovidos y apoyados desde la UAA Coop. Ltda., del cual hace mención Sili et al. (2013) como una “escuela de pensamiento y acción”, que ha facilitado en esa Cooperativa, la consolidación y construcción de capacidades como líderes cooperativistas, desarrollo productivo de la región y el sostenimiento de la misma.

En relación al sostenimiento de la cooperativa, Cuartas et al. (2008), afirman que existe un desarrollo importante de las cooperativas desde el punto de vista económico y social. Pero también, el movimiento cooperativo afronta una gran amenaza a nivel mundial, debido a que la dirigencia cooperativista está conformada por personas de entre 50 y 60 años de edad. A esto se suma, la existencia de una cantidad importante de cooperativas, que no han realizado un proceso de transferencia y concepción del movimiento a nuevas generaciones, lo que genera una situación de desinterés por parte de los jóvenes y la falta de espacios para la participación activa de estos. Ante esta situación, se podría afirmar que las cooperativas se encuentran en una crisis respecto a su sostenibilidad y permanencia en el futuro.

Asimismo, existe en algunos casos, la falta de intención o convicción por parte de algunos dirigentes, por ende, de estrategias por parte de las cooperativas para convocar e insertar de manera activa a los jóvenes en este tipo de organizaciones. El cooperativismo cuenta con potencial para atraer a los jóvenes, desde una propuesta relacionada a la identidad, el cual puede construirse y fortalecerse en un espacio cooperativo. Aunque, a veces se observan en los discursos de gerentes y directivos cooperativos, una aparente comprensión sobre la importancia de trabajar el tema de la juventud de manera seria e intencionada; la realidad de algunas cooperativas, demuestra que las cooperativas están centradas en la subsistencia organizacional y desarrollo empresarial. O dicho de otra manera, existen pocas cooperativas que han demostrado y han logrado una apoyo y funcionamiento efectivos de los diferentes

mecanismos para la educación, capacitación y formación del joven (Cuartas et al., 2008).

El Género en las Cooperativas Agropecuarias

Existen diferentes enfoques que intentan explicar las diferencias o igualdad de género en la sociedad. Se puede mencionar la teoría neoclásica de Becker, que basa su análisis desde el punto de vista económico y sostiene que la desventaja, en términos laborales de la mujer, está relacionada con la escasa inversión al capital humano, por razones domésticas. Posteriormente, con el fin de cubrir algunos vacíos temáticos de ese enfoque, se plantea la economía de la familia, en donde se reconoce al tiempo no dedicado al mercado laboral, como una manera de maximizar el bienestar familiar. Por su parte, desde la concepción marxista, identifica de manera crítica, al carácter económico de la producción doméstica como un medio para la reproducción de la fuerza del trabajo, como así también para el sostenimiento del sistema capitalista. Otras teorías, analizan el tema del género desde una perspectiva no económica, que plantean que la desventaja de la mujer está relacionada a una estructura patriarcal tanto en la familia, como en lo laboral y social (Ribas Bonet et al., 2004).

A los fines analíticos en este estudio, se hace referencia a la cuestión de equidad de género en las cooperativas agropecuarias, del cual Arteaga Hernández et al. (2013) afirman que la discriminación basada en el sexo de la persona, genera “brechas de género”, es decir, cuando las asociadas, no tienen la misma oportunidad de participación y toma de decisiones. Por lo tanto, la situación de desigualdad de género, está vinculado a una cuestión social y cultural que prevalece en una sociedad, quienes asocian determinadas actividades a un sexo u otro, con lo cual su abordaje puede representar un importante desafío, en especial en las comunidades rurales. Asimismo, la equidad de género, si bien no es sinónimo de sexo, en esta investigación teniendo en cuenta las características socioeconómicas de los/las integrantes de la Cooperativa, se hará referencia a la participación de la mujer en la organización.

Para analizar el tema de la equidad de género, según Herrera et al. (1998), se debería profundizar en los siguientes temas: en qué medida y qué mecanismos cuentan las mujeres para participación y la toma de decisiones, tanto a nivel de la empresa familiar, como en la cooperativa; también, se puede mencionar la participación de la

mujer como empleada de la cooperativa y que se hace referencia el próximo subapartado “Empelados”. Asimismo, es común, por una cuestión de idiosincrasia, que los asociados a la cooperativa agropecuarias, sean los varones, razón por la cual los grupos de mujeres, constituyen mecanismos útiles y a veces la única manera para la participación de éstas, en las actividades de las cooperativas. Por su parte, el trabajo de equidad de género en las cooperativas, debe ser diseñado y empleado de manera inteligente, caso contrario puede generarse conflictos de intereses, por ello es importante aclarar que la equidad de género beneficia no solo a la mujer sino también al varón.

El tema del género en las cooperativas, tienen en esencia una base analítica distintiva en relación a las organizaciones públicas y privadas (con fines lucrativas); ya que se trata de instituciones que basan su funcionamiento y desarrollo en valores como la democracia, la igualdad, la equidad y serie de principios. Por lo tanto, son empresas con un gran potencial para que la mujer participe en los diferentes espacios que poseen las cooperativas, a partir del cual se puede generar un reconocimiento de igualdad por parte de los varones (Declaración sobre la Identidad y los Principios Cooperativos, 1995). Por otra parte, las cooperativas están integradas por varones y mujeres con características distintivas según el territorio y cultura, con el grado de complejidad que ello representa; con lo cual, la equidad de género no está garantizada por el solo hecho de ser una cooperativa, sino por la forma de ser y hacer de las personas que la integran.

Asimismo, si bien, se tratan de organizaciones con un potencial importante para la participación de la mujer; Esteban Salvador et al. (2012), han identificado que la participación de la mujer en los órganos de decisión, en las cooperativas agropecuarias es menor comparadas con cooperativas de otros sectores. Respecto a la presencia de trabajadores, si bien no ha observado valores significativos, la situación es inversa a la participación en los órganos de decisiones, lo cual determina una situación particular a profundizar teniendo en cuenta que la actividad agropecuaria, es tradicional y socialmente reconocida como el trabajo del varón.

Por su parte, los grupos de mujeres organizados en el interior de la cooperativa, intenta ser parte de una respuesta a la problemática antes mencionada, en el cual la

mujer tiene la oportunidad de participar, capacitarse y formarse para la actividad en la empresa familiar y como dirigente de la cooperativa. Carricat (2012), ha observado que el surgimiento de este tipo de grupos tiene lugar, en muchos casos, cuando las mujeres toman conocimiento sobre este tipo de experiencia desarrolladas por otras mujeres. También rescata, la potencialidad que tienen las mujeres para transformar la cooperativa a partir de un “toque de feminidad”, es decir, con una manera distintiva de generar y desarrollar la innovación social y empresarial.

Empleados

Desde el enfoque humanista, del cual se hace referencia al inicio de este subapartado, se plantea que los empleados o trabajadores harán lo mejor para la organización en la medida que sus metas personales estén alineadas con los objetivos de la empresa. A diferencia del enfoque de agencia, quien sostiene que las personas son individuos económicamente racionales y que buscan su propio interés personal y que responden, predominantemente a incentivos económicos (Novkovic et al., 2015). Por lo tanto, el enfoque humanista podría ser el más apropiado para las cooperativas teniendo en cuenta sus bases doctrinarias. Lo cual podría propiciar, un mayor involucramiento del empleado en el desarrollo de la cooperativa, a partir de una participación activa en la cooperativa y su concientización sobre las particularidades que representa este tipo de organizaciones (Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos, 1995).

Si se analiza comparativamente a las cooperativas con otras empresas que no poseen estas bases participativas. Las cooperativas agropecuarias cuentan con ventajas que las empresas capitalistas buscan permanentemente y es la participación activa de sus trabajadores, proveedores y clientes (Moral, 2002). Como así también, la posibilidad de unificar y garantizar la calidad de sus productos, a partir de la coordinación para la distribución de los productos obtenidos. Estos aspectos (participación activa de los trabajadores, calidad en los productos y distribución) implica un importante esfuerzo para cualquier empresa agroalimentaria, pero es aún más complejo cuando no se tiene la vinculación-organización-control de toda la cadena (García Pérez et al., 2015), en el cual los productores y dirigentes de la cooperativa desempeñan un rol determinante, pero también, los empleados realizan sus aportes a través del acompañamiento técnico, el diseño de herramientas organizacionales, productivas, comerciales, etc.

Por su parte, la gestión de los RRHH en las cooperativas, no ha tenido un abordaje académico significativo, comparado con otro tipo de empresas con fines lucrativos. Pero hay que considerar que las cooperativas operan en contextos en el que la competitividad constituye un factor determinante en la subsistencia y desarrollo de la organización, por lo tanto, la aplicación del conocimiento generado para las empresas con fines lucrativos, son útiles para las cooperativas con la debida adaptación teniendo en cuenta las bases doctrinarias de las mismas. Con lo cual, la gestión apropiada de los recursos humano, en este caso referido a los empleados, debe realizarse de manera que la cooperativa pueda lograr sus objetivos. Asimismo, algunas de las estrategias abordadas en este Capítulo 2, son igualmente útiles y necesarias para el caso de los empleados, por ejemplo: el tema de la capacitación, el tema de la comunicación, como un elemento clave en la gestión y desarrollo de la empresa, a partir del cual los trabajadores pueden adherir al mismo proyecto, en donde el rol del líder es importante pero no determinante (Claire Malo, 2001).

Además, según Moral (1997), es necesario considerar la diferencia que existe entre el enfoque de RRHH y la administración del personal. El primero se refiere a la gestión del ser humano, que posee capacidades, inquietudes, dificultades, bondades, etc. El segundo, se refiere a cuestiones netamente administrativas: administración de nóminas, liquidación de sueldos, etc. Por lo tanto, la gestión de los RRHH de una cooperativa debería considerar al menos cuatro temas: reclutamiento/selección del personal, evaluación del rendimiento, formación/desarrollo y cultura organizacional:

(a) El apropiado reclutamiento y selección del personal, es probablemente uno de los factores que más influyen a la ineficacia de este tipo de organizaciones; cuando se determina en función a la familiaridad o la amistad, frente a otros que poseen cualificación, destrezas, competencias y experiencias del puesto a cubrir.

(b) Del mismo modo que el reclutamiento y las condiciones apropiadas para que pueda cumplir con los objetivos planteados, también la evaluación del rendimiento es parte de una gestión del RRHH, a partir del cual se mide su desempeño y en ciertos casos, las recompensas, tanto moral como económica, el cual puede generar motivación en el empleado.

(c) La formación que requiere el empleado, especialmente el que ingresa, es necesario y conveniente que no sólo conozca las políticas, objetivos, etc. de la empresa, sino también, las características distintivas y funcionamiento de las cooperativas.

(d) La cultura organizacional, hace referencia a las particularidades en términos de normas, costumbres, etc., que posee la organización cooperativa.

2.2.3.6. Capital Social en las Cooperativas Agropecuarias

El desarrollo del concepto capital social es de gran importancia en esta investigación, porque se trata de uno de los recursos más importantes que posee una cooperativa. Si bien, existen otros recursos vitales para este tipo de empresas, como el financiero, capital físico, capital natural, capital humano, entre otros; el capital social influye de manera sustancial en el desarrollo integral sostenido de la organización (Bialoskorki Neto, 2002). Este concepto es abordado por una gran cantidad de autores, entre los que se podrían destacar a: Bourdieu, Coleman y Putman. Entre los aportes que realizaron estos autores, de acuerdo al estudio realizado por Ramírez Placencia (2005:32), ha podido observar la siguiente coincidencia entre esos tres autores: “el capital social se basa en las relaciones sociales que forman las personas entre sí, que pueden proveer recursos valiosos para el logro de ciertos fines”.

Respecto a las características o los aportes principales y particulares que han realizado Bourdieu, Coleman y Putman, se destacan: Pier Bourdieu, es reconocido por la comunidad científica como uno de los fundadores del concepto de capital social, quien sostiene que “el capital social está constituido por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de las relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimientos mutuos” (Bourdieu, 2001: 148). James Coleman, de manera más reciente, afirma que el capital social está conformado por “recursos socioestructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y, facilitan ciertas acciones comunes de quienes conforman esa estructura”. Robert Putman, sostiene que se trata de “aspectos de las

organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo” (Saiz et al., 2008: 255).

Según (Bourdieu, 2001), cada uno de los miembros que forman parte de la red, posee capital que puede ser útil a los otros, es por ello, que el capital social puede generarse en la medida que existan vinculaciones entre sus integrantes, ya sea para el intercambio de materiales y/o simbólicas, como así también para propiciar el mantenimiento de dicha relación, lo cual no siempre está relacionado con la proximidad física, es decir geográfica, de sus integrantes, ni tampoco la proximidad económica y social. También la reproducción del capital social requiere de esfuerzos físicos y a veces económicos de manera permanente por parte de los integrantes de la red, quienes deben mantener acciones de intercambio frecuentes, facilitando el reconocimiento mutuo y la construcción de confianza.

Asimismo, la construcción de una red y su sostenimiento en el tiempo, en las comunidades rurales vinculadas a las cooperativas, dependen de una diversidad de factores, entre los cuales se pueden mencionar: la capacidad que tiene la cooperación para hacer frente a problemas en la producción; como así también la capacidad de promover la ganancia de los agentes, a través de diferentes estrategias: generación de valor agregado, disminución de costo de transacción, mejores precio de los insumos, etc. También dependerá de las facilidades de acceso e incentivos de las personas (Bialoskoski, 2002). Por lo tanto, las cooperativas tienen un potencial importante para la construcción de capital social (García Pérez et al., 2015) y la generación de procesos de desarrollo local, teniendo en cuenta la capacidad que poseen las cooperativas para propiciar: la integración, importantes vínculos extracomunitaria, condiciones óptimas de sinergia institucional y un nivel aceptable de eficiencia organizativa (Lattuada et al., 2011).

Por su parte, de acuerdo a los conceptos desarrollados en los subapartados anteriores acerca de las características y funcionamiento de las cooperativas agropecuarias y, los desafíos, estrategias y bondades del valor agregado en origen, como así también, de acuerdo a los datos relevados en la presente investigación, que son presentados más adelante en el Capítulo e: Resultados y Análisis, pueden dar cuenta de potencial que poseen este tipo de organizaciones en la construcción de capital social. Es decir,

la generación de confianza y la cooperación entre los integrantes, a partir del cual pueden: reducir costos de transacción, facilitar escala, participar equitativamente en la distribución de la renta que genera una cadena agroalimentaria, entre otros (Saiz et al., 2008; Sili et al., 2013).

Da Silva et al. (2009), han podido observar, en relación a lo que se describe más arriba, que el capital social que poseen las cooperativas agropecuarias, como empresas socioeconómicas, está relacionado entre otros temas, con la posibilidad de satisfacción de necesidades económicas y sociales de las personas que la integran. A su vez, esas personas están íntimamente ligadas a una determinada comunidad o territorio, por lo tanto, la renta que se genera a nivel local y, en coincidencia con lo que sostiene Sili et al. (2013), son volcados en la comunidad, generándose así el círculo virtuoso. Este tema es abordado en la presente investigación con la denominación: “origen”. Además, la confianza que se generan entre las personas que integran las redes sociales, tienen el potencial de generar obligaciones de reciprocidad que facilitan al individuo mantener la reputación y facilitar el flujo de información (García et al., 2011).

Se trata de un capital difícil de mensurar, pero una de las formas de hacerlo sería analizando la competitividad y resultados logrados por la comunidad. Es decir, la capacidad del colectivo para resolver un problema económico y social común, comparado con comunidades donde prevalece el individualismo (Bialoskoski, 2002). Como así también, el capital social generado al interior de una cooperativa agropecuaria, que estaría relacionado a: la participación activa y la gobernanza efectiva por parte de los integrantes de la cooperativa, el funcionamiento eficiente de la empresa cooperativa y la empresa familiar, participación de los productores en las cadenas agroalimentarias y la distribución equitativa de la renta que ella genera, las condiciones que posibiliten la sostenibilidad en el tiempo y desarrollo de la cooperativa, por ejemplo: con la participación activa de la juventud, entre otros. Todos ellos han sido de gran relevancia en el abordaje analítico de la presente investigación y que son desarrollados en los diferentes apartados del Capítulo 5: Resultados y Análisis.

CAPÍTULO 3

3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En los Capítulos 1 y 2, se han planteado los antecedentes y objetivos prácticos y científicos; y el desarrollo de conceptos y el resumen de estudios empíricos vinculados a los desafíos y oportunidades que tienen las organizaciones cooperativas agropecuarias respecto del valor agregado en origen. Dado dichos antecedentes y objetivos de la presente investigación y el estado de la literatura científica referida a sus temas centrales, se mencionan las siguientes preguntas de investigación que guiaron el presente estudio. Se ha adoptado una pregunta general y cuatro específicas.

Para Stake (2006) la tarea más difícil del investigador es la de diseñar buenas preguntas de investigación que dirijan la atención y el pensamiento lo suficiente pero no en exceso. El diseño de toda investigación requiere de una organización conceptual, ideas que expresen la comprensión que se necesita, fuentes conceptuales que arranquen de lo que ya se conoce, estructuras cognitivas que guíen la recogida de datos, y un esquema para presentar las interpretaciones a otras personas. Las preguntas son el centro de este complejo de conceptos, estructuras y organización.

3.1. Pregunta General

La pregunta de investigación que enmarca el conjunto del estudio es la siguiente: ¿Cuál fue el proceso vivenciado por la Unión Agrícola de Avellaneda, Coop. Ltda., en relación a su desarrollo productivo, consolidación institucional y el valor agregado en origen; a partir de la percepción de sus dirigentes, asociados, grupos de interés (jóvenes y mujeres) y empleados?

3.2. Preguntas Específicas

A partir de la pregunta general, se generan las siguientes cuatro preguntas más específicas:

(1) ¿Cuáles fueron el contexto general y circunstancias y acciones concretas que dieron origen a la incorporación del agregado de valor en origen realizada por la Cooperativa? En términos concretos, desde el punto de vista de la Cooperativa como tal ¿cómo se inició y por qué y cómo se ha desarrollado?

(2) ¿Cómo perciben los integrantes de la Cooperativa la incorporación de agregado de valor en origen y cuál es el significado que le dan a esta actividad en su cooperativa? ¿Cómo ha afectado al capital social de la cooperativa, es decir, a la cooperativa y sus productores y productoras y empleados/as como a la comunidad y demás actores y grupos de interés relevantes? Para estos colectivos diferentes ¿cómo han evolucionado sus ventajas o logros y sus inconvenientes o retos a lo largo del tiempo, tanto desde el punto de vista del capital social como desde el punto de vista económico?

(3) ¿Cómo perciben los integrantes de la Cooperativa al contexto actual en el que opera la Cooperativa y la situación de las actividades de agregado de valor a la producción primaria en origen que desarrolla la cooperativa, es decir, las ventajas y desafíos que debe afrontar?

(4) ¿Cuáles son los proyectos o ideas a ejecutarse en el futuro? ¿Cuál sería la situación deseada por los/las productores/as, grupos de interés y empleados de la Cooperativa?

Estas preguntas enmarcan la investigación propuesta para esta tesis. En el capítulo siguiente se describe los métodos que se han empleado para intentar contestarlas.

CAPÍTULO 4:

4. MÉTODOS

Este capítulo explica cómo se ha llevado a cabo la presente investigación. Describe tanto la aproximación metodológica general como los métodos concretos que el autor utilizó para contestar las preguntas de investigación expuestas en el capítulo anterior. Este capítulo está compuesto por cuatro apartados: 4.1. Descripción y Justificación del Método; 4.2. Unidad de Análisis y Muestra; 4.3. Recolección de Datos; 4.4. Análisis de Datos. Asimismo, cabe destacar, que el “Contexto y Escenario de Investigación” ha sido desarrollado más arriba en el Capítulo 1, apartado 1.1., por considerarlo necesario desde el inicio de este documento.

4.1. Descripción y Justificación del Método

La metodología adoptada en esta investigación es cualitativa, a partir del cual se indagó sobre las percepciones (véase el desarrollo de este concepto en el Anexo IV) que poseen los integrantes de la Cooperativa Unión Agrícola de Avellaneda Ltda. en relación al valor agregado a la producción primaria en origen. El análisis se realizó en situaciones naturales con el fin de dar sentido o interpretar los fenómenos a partir del significado que los integrantes de la UAA Coop. Ltda. le otorgan al valor agregado en origen, contruidos a partir de intercambios intersubjetivos donde intervienen sus visiones, experiencias, percepciones, ideas y sentimientos que guardan relación con su entorno sociocultural o contexto cultural (Vasilachis, 2006).

En este estudio se adopta la metodología cualitativa a propósito de: (a) entender en profundidad el significado e intenciones que poseen los integrantes de la UAA Coop. Ltda. en relación a su cooperativa y actividades en agregado de valor en origen; (b1) identificar claramente y considerar el contexto específico en donde se desarrolla el fenómeno de estudio; (b2) indagar en procesos concretos relacionados con el VAO experimentados por sus participantes, dentro de sus contexto específico, junto con las percepciones de participantes particulares y detalladas para comprender lo que Maxwell (2012) denomina “casualidad local”; (c) validar las teorías a través de la fundamentación cualitativa a partir de la concreción empírica detallada como elemento determinante en la indagación y generación del conocimiento; (d) evitar las ambigüedades que se produzcan con métodos que pueden dar lugar a resultados estadísticamente significativas pero que no tiene aplicabilidad en el caso individual o son difícilmente interpretables sin los múltiples detalles del contexto concreto del caso

y las percepciones de los mismos participantes que vivieron la experiencia “desde dentro”(Guba et al., 1994).

En un estudio cualitativo, como lo es en este caso, los fines son diferentes a los de un estudio cuantitativo. No se trata de convertir fenómenos sociales en cifras para poder medirlos y compararlos con precisión matemática, ni de generalizar en una muestra a una población en función de cálculos estadísticos. Se trata de indagar y profundizar en un caso específico, de conseguir datos que son muy difíciles o imposibles conseguir en un estudio cuantitativo, es decir, conocer en detalle las actuaciones realizadas por agentes específicos, los procesos concretos que tomaron lugar y los significados de todos éstos para los actores involucrados. Se trata, de relatar las experiencias y vivencias en un caso concreto, no con el objetivo de generalizar, sino con el fin de conocer ese caso en profundidad y desde el punto de vista de los mismos actores involucrados en el caso (Maxwell, 2012; Vasilachis, 2006).

Además, el estudio fue abordado desde un diseño flexible, considerando la posibilidad de advertir durante su desarrollo situaciones que surgen en el momento o no fueron previstas vinculadas con el tema de estudio. “Este tipo de diseño permite adoptar técnicas novedosas de recolección de datos y la factibilidad de elaborar conceptualmente los datos -en forma original- durante el proceso de investigación” (Mendizabal, 2006:67). Asimismo, el diseño flexible se vincula con la investigación cualitativa inductiva, es decir, crear conceptos, hipótesis, modelos y/o teorías a partir de los datos empíricos.

La investigación cualitativa es concebida como una propuesta ontológica, epistemológica, cuya característica es la pluralidad de interpretaciones que pueden generarse a través de su metodología, una diversidad de relatos asociados a la existencia de los complejos mundos de la vida que se desarrolla en el contexto objeto de estudio (Denzin et al, 1994; Vasilachis, 2006). Lincoln et al. (1994), sostiene además, que también es un campo inherente a lo político, formado de múltiples posiciones éticas y políticas. Este tipo de enfoque posee generalmente dos tipos de tensiones al mismo tiempo: por un lado, está sometida a una gran sensibilidad interpretativa y crítica; por otro lado, está relacionada con las experiencias y vivencias de las personas.

Esta investigación fue desarrollada teniendo en como referencia el modelo interactivo de diseño de investigación propuesto por Maxwell (2012), en el cual identifica cinco componentes fundamentales: antecedentes/objetivos, marco conceptual, preguntas de investigación, métodos y limitaciones (véase en el Capítulo 1, figura 1).

Por lo expuesto, el estudio en profundidad de la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda.; utilizando la metodología cualitativa, a partir del cual se ha indagado sobre las experiencias y vivencias que han tenido sus integrantes (dirigentes, asociados, empleados y grupos de interés); permitió generar conocimientos sobre las bondades y estrategias y desafíos de una organización de la economía social que realiza actividades de agregado de valor a la producción primaria en origen y el valor agregado cooperativo (véase con mayor detalle en el Capítulo 5).

Estudio de caso como método de investigación

Se adoptó el método de estudio de caso, con el fin de recolectar una variedad de materiales empíricos que describan los momentos habituales y problemáticos, y que permita el rescate de los significados que tiene el fenómeno de estudio (Stake, 1999). En este estudio se indagó sobre el valor agregado en origen teniendo en cuenta la visión de los integrantes de la Cooperativa Unión Agrícola de Avellaneda, posibilitando de esta manera la interpretación y explicación sobre el rol de las cooperativas agropecuarias en lo que respecta al valor agregado en origen.

El propósito principal, como en este caso, es explorar el caso de la Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda. al máximo grado de detalle posible. Posteriormente, no se generaliza en términos cuantitativos, pero se ofrecen análisis que, por su lógica, podrían ser de interés para otros, es decir, se confeccionan, provisionalmente, argumentos sobre cómo las interpretaciones realizadas en el análisis del caso en cuestión pueden servir para otros. Se considera que un amplio número de estudios de casos es imprescindible para establecer los fundamentos de un fenómeno social. De hecho, muchos metodólogos de las ciencias sociales de gran prestigio (Yin, 1984; Maxwell, 2005; Miles et al., 2014) concuerdan con Flyvberg (2004) cuando observa, “que una disciplina científica que carece de una elevada cantidad de estudios de caso

concienzudamente desarrollados es una disciplina sin producción sistemática de ejemplares, y una disciplina sin ejemplares es una disciplina ineficaz” (pág. 33).

El estudio de caso se basa en una forma de investigación empírica que aborda fenómenos contemporáneos, en términos holísticos y significativos, en sus contextos específicos de acontecimiento, orientada a responder preguntas de cómo y por qué suceden las cuestiones bajo estudio. A diferencia de la suposición de la “ortodoxia” cuantitativista, no se limita a explorar o describir procesos sociales, sino que tienen la capacidad de captar la complejidad de contexto y su relación con los eventos bajo análisis (Neiman et al., 2006; Stake, 1999). Asimismo, se puede utilizar múltiples fuentes de información y procedimiento de análisis, y en caso de ser necesario puede apelar a formulaciones teóricas como punto de partida para el desarrollo de la investigación.

El estudio de caso parte del supuesto de que es posible conocer un fenómeno estudiado partiendo de la explicación intensiva de la unidad de análisis, donde el potencial heurístico está centrado en la relación entre el problema de investigación y la unidad de análisis, lo que facilita la descripción, explicación y comprensión del sujeto/objeto de estudio. El investigador en el estudio de caso debe, en un inicio, reconocer la unidad/sujeto/objeto de estudio, que puede ser una persona, una organización, un programa de estudio, un acontecimiento particular o una unidad de análisis documental (Díaz de Salas, 2011), es decir, que las interpretaciones claves que se deben perseguir no son las del investigador, sino la de las personas objeto de estudio (Stake, 1999).

Neiman y Quaranta (2006) reconocen al estudio de caso como estrategias de investigación empírica que a su vez se diferencian del caso en sí mismo o del estudio de caso simplemente, cuya mirada permite procedimientos inductivos y deductivos, se orienta tanto a captar los aspectos subjetivos como los objetivos de la vida social. En este sentido, las posibilidades de integración de metodologías implican diseños de investigación que establecen diferentes relaciones entre los procedimientos cuantitativos y cualitativos. Asimismo, los estudios de casos pueden ser útiles en la aplicación de una teoría establecida o su puesta a prueba, la creación de conceptos, y en la profundización del desarrollo de una determinada teoría. Asimismo, el estudio

de caso puede requerir la combinación de distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa que permitan describir, verificar o generar teoría (Martínez Carazo, 2006). A veces, los datos cuantitativos es necesario para reforzar las conclusiones, pero el complemento estadístico no debe distraer el fin último de la investigación, que es la búsqueda de la significación y no de la distribución de los datos (Vieytes, 2004).

En “el caso” se estudia durante un periodo, en profundidad, cada una de las variables, de los aspectos, de los factores identificados y sus procesos interactivos para llegar a la comprensión de la unidad de análisis (García de Ceretto et al., 2009); es decir, se estudia la particularidad y la complejidad de un caso singular (Stake, 1999); cuyo objeto es la particularización y no la generalización (García de Ceretto et al., 2009).

Yin (1984), propone un diseño de investigación de estudio de caso en donde puede considerarse casos simples o múltiples, como así también holístico o encapsulados, teniendo en cuenta la cantidad de unidad de análisis que se adopta. Por su parte, Neiman et al, (2006), sostienen que el estudio de caso consiste en el abordaje de lo particular priorizando el caso único, donde la efectividad de la particularización reemplaza la validez de generalización, es decir, la elección del caso es resultado del recorte temático, y el estudio de caso es definido por el interés en el mismo.

Habiendo explicado y justificado la aproximación metodológica, se procederá ahora a describir los métodos, planes y herramientas concretas que se aplicaron en este estudio: la unidad de análisis, los participantes y su selección, el plan de recogida de datos y el plan de análisis.

4.2. Unidad de Análisis y Muestra: Participantes y su Selección

La unidad de análisis es la UAA Coop. Ltda., compuesta por los asociados (dirigentes y no dirigentes), como así también no asociados (empleados y grupos de interés – mujeres y jóvenes) de la Cooperativa, se incorporan ambos grupos por considerarlos partícipes activos en la definición de las políticas instituciones y comerciales, como así también, en el desarrollo y sostenimiento de la Cooperativa.

4.2.1. Tipo de muestra

El muestreo aplicado en esta investigación es el teórico por considerarlo el más apropiado, teniendo en cuenta las preguntas de investigación, consistente en estudio en profundidad de un caso emblemático de una institución que desarrolla actividades de agregado de valor en origen, como es la Unión Agrícola de Avellaneda, Coop. Ltda. Este tipo de muestreo no implica representatividad estadística (aunque la diversidad puede ser un factor importante) y, por lo tanto se basa en criterios de tipo teórico: en el muestreo selectivo, la persona se elige según los rasgos o experiencias que pueda tener y que se consideran relevantes en términos conceptuales. Como consecuencia, la elección de los sujetos al que se va a entrevistar depende de las preguntas de investigación (Glaser y Strauss, 1967; Mallimaci et al, 2006; Soneira, 2006).

Asimismo, el muestreo teórico es uno de los elementos nucleares distintivos de la investigación cualitativa. Tal vez, sea una de las maneras de identificar la diferencia entre los métodos cuantitativos y cualitativos; en éstas últimas es típico focalizar en profundidad sobre una muestra relativamente pequeña aún en casos singulares ($n = 1$) seleccionada intencionalmente; a diferencia de los métodos cuantitativos que cuentan con muestras más extensas, seleccionadas de manera aleatoria, o semi-aleatoria (Patton, 2002).

Por su parte, la cantidad de entrevistas fue determinada por saturación teórica. Para Glaser y Strauss (1967), una de la característica que poseen las investigaciones que adoptan el muestreo teórico es que no se puede establecer con precisión al comienzo la cantidad de entrevistas, sino que se realiza, por lo menos en parte, a partir de una saturación teórica. Se entiende por saturación cuando no se halla ninguna información adicional por medio de la cual se puede desarrollar propiedades de la categoría de análisis o una categoría de análisis completamente nueva.

4.2.2. Participantes

Teniendo en cuenta el objeto de estudio de la presente investigación, se establece como participantes miembros de cinco grupos pertinentes: (1) integrantes del Consejo de Administración de la Cooperativa, (2) Sindicatura y (3) Asociados en general; (4) Funcionarios²³; y (5) Grupos de Interés (Mujeres y Jóvenes). Se entrevistó a un total de 58 personas (véase en las próximas páginas, en tabla 3: Cantidad de entrevistas realizadas, según categoría de entrevistados).

Las entrevistas fueron desarrolladas con previa autorización explícita de los entrevistados, con la respectiva firma de un documento; del mismo modo, fue entregado un documento con firma del entrevistador explicitando que esos datos serían utilizados de manera confidencial y únicamente para la tesis; lo cual probablemente haya incidido en que los entrevistados manifestaran su opinión de manera directa y sin temor. En todos los casos se ha observado una excelente predisposición por parte de los entrevistados, cuya mayoría, explicitaron su gratitud y satisfacción por tener la oportunidad de compartir su experiencia como cooperativista. Como así también, algunos manifestaron un interés particular por conocer los resultados de la tesis, al cual consideraron potencialmente rica, teniendo en cuenta que se trata de una investigación con una mirada externa a la organización. Asimismo, a medida que el investigador iba definiendo las personas a quien entrevistar, existía una comunicación preliminar por parte de una de las integrantes de la Cooperativa, quien informaba que el Consejo de Administración había autorizado la realización de la tesis doctoral y que el entrevistador formaba parte del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

Los dirigentes de la UAA Coop. Ltda., está compuesto por trece integrantes del Consejo de Administración, de los cuales se ha entrevistado a siete. Se considera que los integrantes del Consejo son partícipes relevantes en la construcción y desarrollo de políticas institucionales y la gestión y la gobernanza de La Cooperativa, incluidas, naturalmente, las relaciones con el valor agregado en origen. También se ha

²³ Se denomina Funcionario, a aquella persona que cumple rol de gestión en la Cooperativa, por ejemplo: Jefes de Áreas, Jedses de Sucursales, etc.

entrevistado a los dos integrantes de la Sindicatura²⁴, teniendo en cuenta su rol de fiscalizador en la gestión cooperativa.

Respecto a los asociados que no integran el Consejo de Administración y la Sindicatura, se realizaron nueve entrevistas con personas; quienes de manera directa o indirecta se vinculan a la cadena de agregado de valor, ex dirigentes. Se consideran protagonistas activos en la conducción de la UAA en algún momento de su historia, o en algunos casos, en la actualidad acompañan con su opinión/recomendación a los dirigentes actuales. Asimismo, es importante conocer las vivencias de los asociados de base, tanto de aquellos que están vinculados a actividades de agregado de valor de la cooperativa, como aquellos que no integran órganos de conducción-gestión y que no están integran la cadena avícola.

En cuanto a los empleados, se entrevistó a un total de 20 personas que desarrollan funciones en diferentes niveles: altos y medios; de los cuales 6 corresponden a los jefes de los diferentes departamentos que conforman la integración avícola²⁵. Las mismas fueron llevadas a cabo con el objetivo de indagar la visión que poseen respecto de la Cooperativa, tanto desde el punto de vista social como empresarial. Se considera relevante conocer en profundidad la visión de dichos funcionarios, teniendo en cuenta que se trata de cuadros técnicos que participan a través de sus recomendaciones a las áreas u órganos respectivo para la toma de decisiones, y a diferencia de los dirigentes (integrantes del Consejo de Administración), los funcionarios (generalmente) permanecen en sus puestos más allá del cambio de autoridades de la Cooperativa.

Por su parte, se denomina grupo de interés a la Juventud Cooperativista (hijos de asociados, etc.) y Grupos de Mujeres (esposas de asociados, asociadas, etc.) que son promovidas por la Cooperativa. Se entrevistó a un total de 16 integrantes del grupo de jóvenes. En cuanto al grupo de mujeres, se ha entrevistado a 5 integrantes, de las cuales una es la referente técnico del grupo. La selección de los/las entrevistados/as

²⁴ La Sindicatura es un Órgano de fiscalización privada de la cooperativa y está a cargo de un Síndico titular y un Síndico suplente en la UAA, cuyos miembros son elegidos en el Asamblea General (véase con mayor detalle en el Capítulo 1).

²⁵ Actividad de agregado de valor a la producción primaria en origen, emblemática de la UAA Coop. Ltda.

se realizó teniendo en cuenta el grado jerárquico en cada grupo y localización geográfica. En ambos casos, se trata principalmente de integrantes de la familia del asociado: la mujer que acompaña en el proceso de desarrollo de la organización a través de diferentes actividades; y los jóvenes, tienen por finalidad principal la capacitación y formación como futuros dirigentes.

En la siguiente tabla 3, se enuncia las diferentes categorías de los entrevistados, definidos a partir del rol que desempeñan, y la cantidad de entrevistas a realizadas:

Tabla 3: Categoría de entrevistas realizadas, según categoría de entrevistados

Categoría de entrevistado	Cantidad
Integrantes del Consejo de Administración y Síndicos	9
Asociados que no integran el Consejo y la Sindicatura	9
Integrantes del Grupo de Jóvenes	15
Integrantes del Grupo de Mujeres (*)	5
Empleados/Funcionarios de la UAA	14
Empleados Jefes de Áreas de la Integración Avícola	6
Total	58

Fuente: elaboración propia

(*) Una de las entrevistadas es asociada

4.3. Recolección de Datos

Teniendo en cuenta el fenómeno de estudio de la presente investigación, se utilizó varias técnicas para recolectar datos empíricos, según Denzin et al. (1994), las técnicas van desde la entrevista a la observación directa, el análisis de herramientas, documentos y grabaciones de tipo cultural y al uso de experiencias visuales o experiencia personal. El investigador puede también utilizar una variedad de métodos de lectura y análisis de entrevistas o textos culturales, que incluye contenido, narrativa y estrategia semióticas. Hernández Samipieri et al. (2006), sostiene que en un estudio cualitativo se busca obtener datos de personas, seres vivos, comunidades, organizaciones, contextos o situaciones en profundidad; en las propias “formas de expresión” de cada uno de ellos. Al tratarse de seres humanos, los datos que

interesan, son conceptos percepciones, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias, procesos y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes.

Las técnicas utilizadas para la recolección de datos en una investigación cualitativa deben ser exploratorias, flexibles, abiertas que permiten la construcción de categorías a partir de la recolección de la información o desde el comienzo en un interjuego entre ambas (García de Ceretto et al., 2009).

Para Stake (1999), no existe un momento determinado en que se inicie la recogida de datos; empieza antes de que lo haga la dedicación plena al estudio: antecedentes, conocimiento de otros casos, primeras impresiones. Una gran proporción de datos se basan en la impresión, se recogen de modo informal en los primeros contactos del investigador con el caso. Asimismo, la experiencia del investigador es determinante el desarrollo del estudio; el hábito de la observación y la reflexión del investigador, es lo que conduce a una comprensión significativa de reconocer la buena fuente de datos, y la de comprobar de forma consistente o inconsciente, la veracidad de lo que ve y la solides de sus interpretaciones; exige sensibilidad y escepticismo.

Técnicas de recolección de datos

Existe una diversidad de técnicas para recolectar materiales empíricos o datos que puede disponer el investigador, cuya elección estará basada en función al objeto de estudio (Denzin et al., 1994). En esta investigación se ha adoptado a la entrevista en profundidad, observación y revisión documental, con la finalidad de triangular los datos y fortalecer su fiabilidad. Asimismo, se identifica en las próximas páginas, en la tabla 4 las técnicas empleadas en la recogida de la información teniendo en cuenta las preguntas de investigación.

a) Entrevista en profundidad

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal en la que una persona (la entrevistadora) pide un encuentro con otra persona (la entrevistada) que tiene por finalidad obtener información en relación a un objetivo. Es importante no perder de vista que la entrevista se organiza en función de un objetivo de información: en términos generales la composición micro y macro de la vida cotidiana y la historia de

los actores sociales; de ese objetivo central se derivan todos los demás, como los aspectos de promoción, gestión y transformación de la vida social (Galindo Cáceres, 1998). Para Hernández Sampieri et al. (2006), en una entrevista, a través de preguntas y respuestas, se logra la comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Asimismo, las entrevistas se distinguen entre: (a) estructuradas, en donde el investigador basa su trabajo en función a una guía de preguntas y se limita a ella; (b) semiestructuradas, se utiliza guía de asuntos o preguntas, con posibilidad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre el tema deseado; (c) entrevistas abiertas, que fue utilizada en la presente investigación, se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistado posee toda la flexibilidad para manejarla en función a sus inquietudes (Hernández Sampieri et al., 2006); este último tipo de entrevista, permite escuchar mejor al entrevistado acerca de sus experiencias en los distintos momentos de su existencia, permite seguirlo en los diversos ambientes en los que transita, y reconocer las esferas de actividad en las que su vida se desenvuelve (Mallimachi et al., 2006).

La tarea de realizar las preguntas adecuadas para que el entrevistado informe sobre los temas de interés de la investigación, no es sencilla. El entrevistador cualitativo debe llegar con una lista corta de preguntas orientadas a los temas, posiblemente le facilite una copia a quien vaya a entrevistar, indicándole que el objetivo es completar un programa; se trata fundamentalmente, de evitar respuestas simples de sí o no, y de conseguir la descripción de un episodio, una relación, una explicación (Stake, 1999). Es decir, con la entrevista se intenta dar cuenta de las características puntuales que determinan los significados e intencionalidades de un acontecimiento del entrevistado, para la cual se requiere solicitar referencias explícitas a la situación, provocando en él una inspección retrospectiva, y evitando que quede en declaraciones generales. Otro elemento necesario a aplicar es el criterio de amplitud, a partir del cual se intenta abarcar todo el abanico temático que comprende la entrevista, incluyendo también los temas relevantes que el entrevistado puede introducir, entendiendo que amplitud no es opuesto a profundidad (García de Ceretto et al., 2009).

Para esta tesis se realizaron 59 entrevistas descriptas anteriormente, para la cual se ha realizado dos visitas a la ciudad de Avellaneda (Santa Fe, Argentina), de 18 días corridos en cada una, con un intervalo de 3 meses entre una y otra visita en el año 2015. Las entrevistas se realizaron en diferentes momentos y lugares, previa comunicación y acuerdo de horario y lugar; algunas de las cuales se realizaron en la sede de la casa central de la Cooperativa y sucursales de la misma; otras en la casa de los/las productores/as e integrantes de los grupos de jóvenes y mujeres. Respecto a las entrevistas realizadas a los empleados, en su gran mayoría tuvo lugar en horario y lugar de trabajo (sucursales, establecimientos productivos, etc.), de los cuales, solo en dos casos, se realizó la entrevista con algunas interrupciones. Las mismas fueron desarrolladas a partir de un protocolo de preguntas de entrevistas que variaron parcialmente en función de las clases de participantes y, que se incluye en esta tesis como Anexo 1. En promedio cada entrevista tuvo una duración aproximada de 55 minutos.

b) Evidencia documental

Casi todos los estudios requieren, de una forma u otra, examinar periódicos, informes anuales, actas de reuniones, y similares. La recogida de datos mediante el estudio de documentos sigue el mismo esquema de razonamiento que la observación o la entrevista. Al igual que el resto de los instrumentos, en la revisión de documentos, es necesario prever cuidadosamente las preguntas de la investigación, y establecer un sistema para que su desarrollo sea según lo previsto. Hay que valorar con antelación la posible utilidad de los diferentes documentos, y distribuir el tiempo de modo que se emplee razonablemente (Stake, 1999).

Valles (1999), hace referencia a una definición en base a los aportes realizados Mac Donald y Tripton, en donde sostiene que los documentos son cosas que podemos leer y que se refiere a algún aspecto del mundo social, realizados con intencionalidad. También existen registros privados y personales, como cartas, diarios y fotografías, los cuales pueden no estar visibles al público en general. Además del registro intencionado, pueden haber otras cosas que dicen algo sobre los valores, intereses y propósitos de aquellas que la encargan o produjeron, como ser: canciones, edificaciones, estatuas, novelas.

Los documentos, materiales y artefactos directos constituyen una fuente valiosa de datos cualitativos que pueden facilitar la comprensión del fenómeno central de estudio. Su utilidad radica en la posibilidad de conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano (Hernández Sampieri et al., 2006).

La compilación de documentos relacionados a la Cooperativa Unión Agrícola de Avellaneda, se realizará junto con el trabajo de campo. La documentación en cuestión consistirá fundamentalmente en los estatutos y reglamento de la empresa, sus revistas internas y otras comunicaciones internas, publicaciones varias y documentos en general. Se citan estas fuentes de forma individualizada en el Capítulo “Resultados y Análisis” cuando sea relevante.

c) Observación

Tradicionalmente el acto de observar se asocia con el proceso de mirar con cierta atención una cosa, actividad o fenómeno, o sea concentrar toda su capacidad sensitiva en algo por lo cual estamos particularmente interesados. A diferencia del “mirar”, que implica sólo fijar la vista con atención, la "observación" exige una actitud, una postura y un fin determinado en relación con lo que se observa. El observador fija su atención en una finalidad de la que se tiene clara conciencia, la cual le proporcione la justa postura frente al objeto de la observación. El proceso de observación exige tener un plan o por lo menos algunas directrices determinadas en relación con lo que se quiere o espera observar (Cerde, 1991).

Fernández Sampieri et al. (2006) sostiene que los propósitos esenciales de la observación en la investigación cualitativa son: (a) explorar ambientes, contextos, subculturas y la mayoría de los aspectos de la vida social; (b) describir comunidades, contextos o ambientes, como las actividades que se desarrollan en éstos, las personas que participan en dichas actividades, y los significados de las mismas; (c) comprender procesos, vinculaciones entre las personas y sus situaciones o circunstancias, los eventos que suceden a través del tiempo, los patrones que se desarrollan, así como los contextos sociales y culturales en los cuales ocurren las experiencias humanas; (d) identificar problemas; y (e) generar hipótesis para futuros estudios.

La observación conduce al investigador hacia una mejor comprensión del caso. Los datos cuantitativos se deben sumar y ordenar para que su significado aparezca con claridad; y los significados de los datos cualitativos o interpretativos son los que directamente reconoce el observador (Stake, 1999). Permite además, una descripción holística del hecho observado, a la vez, facilita la extracción de los detalles analíticos sin dejar de lado el todo (García de Ceretto et al., 2009).

La observación supone un tipo de propuesta en la cual intervienen distintas técnicas y métodos, vinculados tanto como formas de observación, modalidades de interacción, como tipos de entrevistas (Ameigeiras, 2006). Durante la observación, el investigador cualitativo, en el estudio de casos se mantiene centrado en las categorías o acontecimientos clave, atento a los antecedentes que pueden influir en el análisis posterior, pero concentrado en lo que constituye un recuento (Stake, 1999).

Teniendo en cuenta que las técnicas de investigación principales que se utilizaron en esta investigación son las entrevistas en profundidad y la revisión documental, en el contexto laboral, y en algunos casos, familiar, también se aprovechó esos espacios para observar las relaciones y estilos de comunicación entre los agentes, además de objetos simbólicos y representativos, ya sea personales, familiares o empresariales; situaciones en donde “la ocasión cuente su historia, la situación, el problema, la resolución o la irresolución del problema” (Stake, 1999:61). En esta tesis se realizaron al menos cuatro observaciones organizadas formalmente con una duración de aproximadamente de 45 minutos en promedio de cada una; también se realizaron observaciones menos formales y en múltiples ocasiones difícil de enumerar. A partir de estas observaciones, se añadieron elementos a la comprensión del proceso vivenciado por la Cooperativa en relación al valor agregado en origen.

Por otra parte, teniendo en cuenta las características y nivel de complejidad de cada una de las preguntas de investigación, se aplicaron distintas técnicas de recolección de datos, según se detalla a continuación:

Tabla 4: Técnicas utilizadas según preguntas específicas de investigación

Preguntas Específicas de Investigación	Técnicas
(1) ¿Cuáles fueron el contexto general y circunstancias y acciones concretas que dieron origen a la incorporación de agregado de valor en origen realizada por la Cooperativa? En términos concretos, desde el punto de vista de la Cooperativa como tal ¿cómo se inició y por qué y cómo se ha desarrollado?	Entrevistas Revisión documental
(2) ¿Cómo perciben los integrantes de la Cooperativa la incorporación de agregado de valor en origen y cuál es el significado que le dan a esta actividad en su cooperativa? ¿Cómo ha afectado el capital social de la cooperativa, es decir, a la cooperativa y sus productores y productoras y empleados/as como a la comunidad y demás actores y grupos de interés relevantes? Para estos colectivos diferentes ¿cómo han evolucionado sus ventajas o logros y sus inconvenientes o retos a lo largo del tiempo, tanto desde el punto de vista del capital social como desde el punto de vista económico?	Entrevista Observación Revisión documental
(3) ¿Cómo perciben los integrantes de la Cooperativa al contexto actual en el que opera la Cooperativa y la situación de las actividades de agregado de valor en origen que desarrolla la cooperativa, es decir, las ventajas y desafíos que debe afrontar?	Entrevistas
(4) ¿Cuáles son los proyectos o ideas a ejecutarse en el futuro? ¿Cuál sería la situación deseada por los/las productores/as, grupos de interés y empleados de la Cooperativa?	Entrevistas

Fuente: elaboración propia

En síntesis, en el presente estudio, teniendo en cuenta su objeto de estudio, se utilizó fundamentalmente, las entrevistas abiertas. A partir del cual se indagó sobre el inicio, proceso vivenciado y visión prospectiva que tienen los asociados, empleados y grupos

de interés sobre el tema central de la investigación (valor agregado en origen), y que es desarrollado por la cooperativa; como así también las características generales (sociales, económicas, doctrinarias, etc.) de la cooperativa a lo largo de su historia, hasta la actualidad. Tal y como se describe, más arriba en la tabla 3, se realizaron un total de 58 entrevistas.

En cuanto a relación entre el entrevistador y los entrevistados; el investigador-entrevistador es Licenciado en Cooperativismo y Magister en Gestión Pública, de 36 años de edad, con importante trayectoria y vinculación con el sector de la economía social, en especial con las cooperativas agropecuarias de Argentina y Latinoamérica; tanto por su educación formal como por su experiencia, al inicio como dirigente juvenil cooperativista en la Región NEA de Argentina y durante todos estos años, por las actividades desarrolladas en diferentes ámbitos y roles. Por su parte, desde el punto de vista laboral, ha desempeñado diversas funciones en instituciones públicas (docente Universidad Nacional de Santiago del Estero, etc.) y privadas (Gerente Area Educación de AFA SCL, etc.), nacionales e internacionales (ACI de las Américas). Actualmente, cumple funciones de gestión e investigación relacionadas al sector de la economía social y el cooperativismo agrario en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

Los antecedentes antes descritos, han facilitado la vinculación del entrevistador con las autoridades de la Cooperativa y los entrevistados, teniendo en cuenta que se trata de una persona reconocida en el movimiento cooperativo agropecuario a nivel latinoamericano. Asimismo, desde la Cooperativa, han manifestado interés y gran expectativa por conocer los resultados de la investigación, por considerarlo que es desarrollado por un experto en cooperativismo agropecuario, que ha demostrado capacidad y seriedad en su desarrollo profesional, como así también, por el rigor científico identificado en el diseño de la tesis.

4.4. Análisis de Datos

El análisis de datos, es según Maxwell (2012), el aspecto de la investigación cualitativa que más claramente la distingue del estudio experimental. Vasilachis de Giardino (2006:30) sostiene que los métodos de análisis de datos no son técnicas neutrales;

por un lado, reflejan y, por el otro, “están imbuidos de suposiciones teóricas, epistemológicas y ontológicas, entre las que se encuentran las concepciones acerca de los sujetos y de las subjetividades y la comprensión acerca de cómo el conocimiento es construido y producido”.

Si bien no existe una fórmula para el análisis de los datos cualitativos, algunos autores sugieren una serie de recomendaciones a modo de guía. Shaw (1999), propone un proceso de análisis de los datos cualitativos en seis momentos: (a) *análisis en sitio*, al momento de recolectar los datos; (b) *transcripción de los datos*, análisis inicial de las entrevistas y notas de campo a la hora de convertirlas en textos escritos; (c) *foco de análisis*, comparación constante de los temas que emergen y codificación de la información; (d) *análisis profundo de la información*, comparación sustantiva de los encuentros con los conceptos establecidos en la literatura; (e) *presentación del análisis a un grupo de investigadores*, obtención de consenso y seguridad de en la comprensión del análisis; (f) *elaboración de la tesis*.

Para Maxwell (1996), tal como se ha vivenciado en esta investigación, el primer paso en el análisis cualitativo es leer las transcripciones²⁶ de las entrevistas, las notas recogidas durante las observaciones, o los documentos que hay para analizar. Escuchar las grabaciones antes de la transcripción puede ser también una oportunidad para el análisis, como el proceso de transcripción las entrevistas o reescribir y reorganizar las notas de las observaciones. Durante estas lecturas o mientras se escucha las entrevistas, es recomendable escribir notas y memos de lo que se ve o escucha y desarrollar ideas tentativas sobre categorías y relaciones y así se hizo el análisis en este caso.

La principal herramienta de categorización en un estudio cualitativo es la codificación, es decir, después de crear las categorías de análisis, se asigna un código a cada una y se marcan elementos de las entrevistas, observaciones y fuentes documentales con los códigos correspondientes. A diferencia de la cuantitativa, en ésta, la meta de la codificación no es hacer recuento de las cosas, sino “elegir” los datos y reorganizarlos en categorías que faciliten la comparación de los mismos dentro de las categorías

²⁶ Se trata de un proceso de crear un texto escrito que capta el contenido completo de una entrevista.

mismas y entre éstas, y aportar al desarrollo de las conclusiones empíricas y los conceptos teóricos (Maxwell, 2012).

El análisis implica una tarea de detección y desmenuzamiento de temas y subtemas, de diferenciación y vinculación, de asociación y comparación inescindible de la reflexión teórica y el contexto conceptual de la investigación; con lo cual, como se comentó anteriormente, es necesario organizar y codificar la información y a partir de ello generar matrices de datos, para lo cual la “identificación de categorías” pasa a ser una instancia decisiva. Es decir, a medida que se aborda los datos obtenidos en el trabajo de campo surgen ideas, asociaciones, comparaciones, imágenes vinculadas tanto con otras investigaciones, como con teorías que deben ser tenidas en cuenta (Ameigerias, 2006).

El análisis de los datos conlleva la necesidad tanto de la reflexión acerca de las modalidades del mismo, como también respecto de las vinculaciones entre la teoría y los datos obtenidos. Cabe mencionar que la descripción realizada de lo sucedido y acontecido en el campo ya posee una instancia interpretativa implícita, a partir del cual se ha de profundizar el análisis; esto requiere de una lectura minuciosa del registro a fin de recuperar las apreciaciones, impresiones e intuiciones que acompañaron las anotaciones provisionarias realizadas in situ (Ameigeiras, 2006).

Por su parte, las aportaciones del método comparativo constante son de gran utilidad teniendo en cuenta que en la comparación constante en búsqueda de semejanzas y diferencias a través del análisis de los incidentes contenidos en los datos. Comparando donde están las similitudes y las diferencias de los hechos y significados, el investigador puede generar conceptos y sus características, basadas en patrones del comportamiento o la percepción que se repiten (Trinidad Requena et al., 2006) y también dejar constancia de acontecimientos y opiniones más singulares, pero por diferentes motivos, potencialmente importantes. Permite crear modelos teóricos acerca de las interrelaciones de los diferentes elementos de la participación. Como así también, facilita la construcción del conocimiento mediante el establecimiento de las relaciones entre los «conceptos» que genera la coherencia interna del producto científico. Asimismo, durante la recolección de los datos, podrán surgir otros enfoques

teóricos-conceptuales, que es un proceso normal en los estudios cualitativos (Maxwell, 2005).

A través del método de la comparación constante el investigador recoge, codifica y analiza datos en forma simultánea para generar teoría. Es decir, estas tareas no se realizan en forma sucesiva sino simultánea. Esto a su vez se realiza a través de dos procedimientos: (a) ajustes, las categorías deben surgir de los datos y ser fácilmente aplicables a ellos; y (b) funcionamiento, deben ser significativamente apropiadas y capaces de explicar la conducta en estudio (Soneira, 2006).

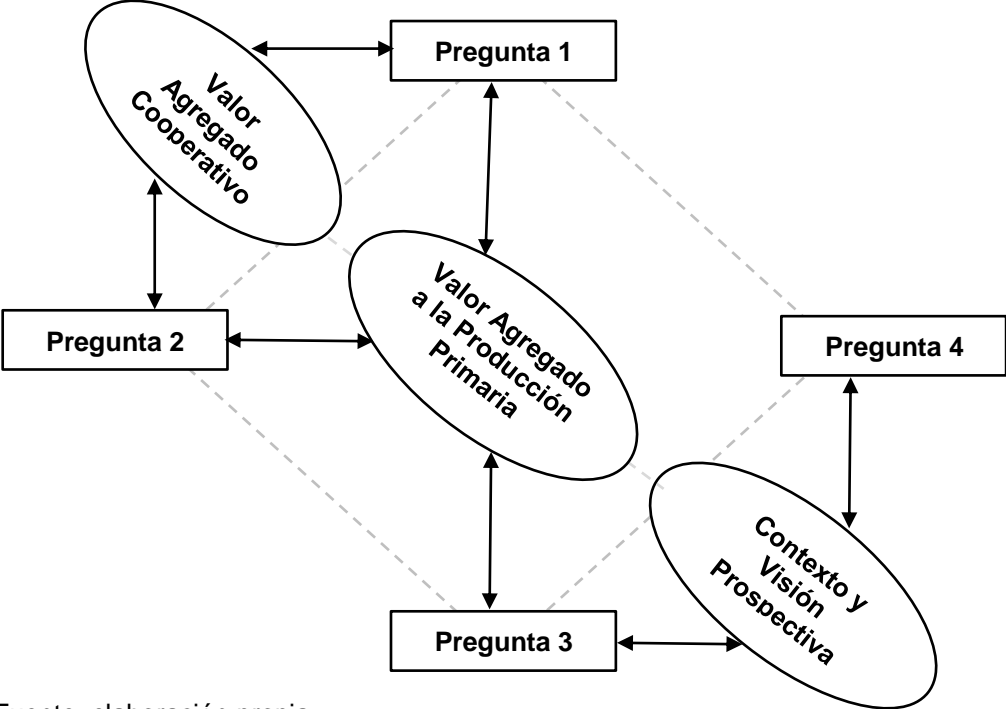
Habiendo revisado estas aproximaciones al proceso de análisis de datos cualitativos el autor siguió los siguientes pasos: (1) definición de las preguntas de investigación y la construcción de las preguntas o guía de entrevista, cuyo proceso estuvo marcado por “el diálogo” entre ambos y, la mejora y consolidación de los dos; (2) realización y transcripción de las primeras entrevistas, a partir del cual, se fueron esbozando las primeras categorías de análisis y proceso de codificación para analizar los primeros datos; (3) revisión de los guiones de preguntas en base a las primeras entrevistas; (4) repetición de este proceso de entrevistas y transcripciones y reelaboración de categorías de análisis y nuevos procesos de codificación y categorización, que junto a la revisión de la literatura académica permitió la conclusión del análisis y de la tesis.

CAPÍTULO 5:

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se menciona los resultados y el análisis de los datos recolectados a la luz de las teorías, con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación. Cuyo proceso estuvo determinado por distintos momentos, los cuales son mencionados en el capítulo anterior, apartado: “Análisis de Datos”. Cabe destacar que han sido respondidas todas las preguntas de investigación de la presente tesis. Asimismo, si bien no existe, una relación única entre una pregunta de investigación y un apartado, sí, es posible afirmar una vinculación más estrecha entre algunas, tal como se describe en la figura 6 que se muestra a continuación:

Figura 6: Relación de los Apartados con las Preguntas de Investigación



Fuente: elaboración propia

A partir de esta figura 6, se puede observar que: la pregunta N°1 y N°2, se relacionan con los apartados: “Valor Agregado Cooperativo” y “Valor Agregado de la Producción Primaria en Origen”. La pregunta N°3, posee una relación más estrecha con los apartados: “Valor Agregado de la Producción Primaria en Origen” y “Contexto y Visión Prospectiva”. La última pregunta, la N°4, tiene mayor vinculación con el apartado “Contexto y Visión Prospectiva”.

Asimismo, a partir de los datos recolectados en la presente investigación, se puedo observar que el **valor agregado en origen** que posee la UAA Coop. Ltda., está

conformado por la suma de dos temas o componentes principales: el **valor agregado cooperativo (VAC)** y el **valor agregado a la producción primaria (VAPP)**, desarrollado a nivel **local o en origen**. Es decir, que el segundo es fundamentalmente una consecuencia del primero. Por tal motivo, el presente capítulo se desarrolla teniendo en cuenta esos dos ejes temáticos, explicitados como apartados. Además, en el último apartado, se realiza una profundización sobre la **visión prospectiva de la Cooperativa**, como resultado de una combinación analítica del VAC, VAPP y el contexto, en vistas al futuro.

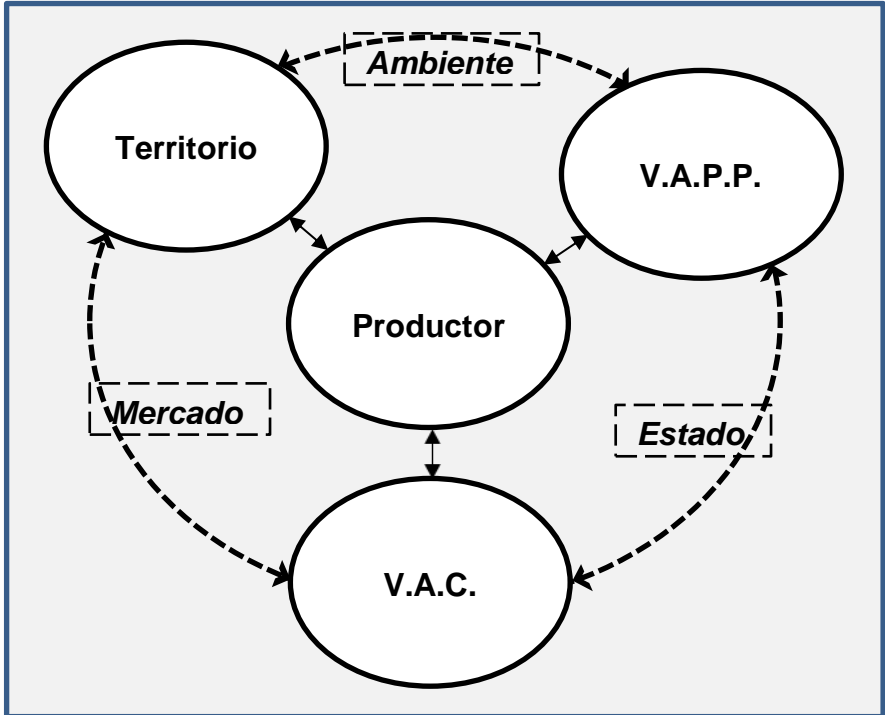
Por su parte, además de la identificación de los temas centrales que posee el valor agregado en origen, de los cuales hacen mención algunos de los estudiosos de esta temática (Bragachini et al., 2011; Casini et al., 2010). En esta tesis, también se ha podido identificar algunos elementos principales y actores relevantes que componen e influyen en el valor agregado en origen de una cooperativa agropecuaria, que en la presente investigación, son denominados “componentes”: Productor, VAC, VAPP, Territorio, Contexto. Entre estos componentes existe una estrecha relación, representada en la siguiente página en la figura 7; no sólo a partir de las flechas, sino también la forma en que se ubican y muestran; siendo el color gris, el contexto en el que actúan o vinculan todos los componentes y actores. Asimismo, esta figura 7, puede ser interpretada teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

(1) En el centro se encuentra el productor, esto significa que el valor agregado que realiza una cooperativa debe responder a las necesidades del productor asociado, a partir del cual se plantea que una actividad de agregado de valor de una cooperativa, es necesaria y legítima en la medida que exista una participación activa del mismo (Arteaga Hernández et al., 2013; Sili et al., 2013; Novkovic et al.; 2015). En lo que respecta al valor agregado de la producción primaria, esta particularidad, se puede observar más adelante, en el subapartado “5.2.1. Integración Avícola”, en la figura 10: “Estructura de la Integración Avícola”, en donde se muestra que el productor forma parte del proceso de agregado de valor a la producción primaria desde una integración avícola, con una activa participación productiva, fundamentalmente en la crianza del pollo.

(2) Luego, se identifica tres componentes básicos: (a) “V.A.C.”, referido al Valor Agregado Cooperativo; (Barberini, Carricart, 2012; 2009; Eguía Villaseñor, 2002; Lattuada et al., 2006; Scheinkerman et al., 2011); (b) “V.A.P.P.” (Valor Agregado a la Producción Primaria), referido al valor añadido a la producción primaria o la participación del productor en la cadena agroalimentaria (Bragachini et al., 2012; Juliá Igual et al., 2002; Fontenla, 2013; Lattuada et al., 2011); (c) “Territorio”, en donde se construye el capital social y se realiza la transformación de la materia prima en productos agroalimentarios o agroindustriales, necesariamente deben realizarse en origen (Bragachini et al., 2011; Burtnik, 2008; Casini et al., 2010; Lattuada et al., 2004; Salas Quintanal, 2016).

(3) El tercer punto, está representado por el contexto, factores externos o actores relevantes que influyen de manera directa o indirecta en el valor agregado en origen de la Cooperativa (Andrade Navía, 2013; Manzanal et al., 2011). Entre los cuales, se ha identificado como los actores más destacados al: Estado (a nivel nacional, provincial y local) y el Mercado (Claire Malo, 2001; Soto Baquero et al., 2006; Bragachini, 2010) y el Ambiente (Duarte et al., 2013; Barberini, 2009).

Figura 7: Componentes y Actores del VAO



Fuente: elaboración propia

5.1. Valor Agregado Cooperativo

El valor agregado cooperativo, del cual se hace referencia en esta investigación y que aquí se presenta, se basa fundamentalmente en las relaciones generadas entre las personas que forman parte de la UAA Coop. Ltda. y, que les permite satisfacer ciertas necesidades, es decir, a partir del capital social (Bourdieu, 2001, Ramírez Placencia, 2005), que la Cooperativa ha logrado construir a lo largo de su vida y, que se ha podido observar en los datos relevados en la presente investigación. El concepto de capital social, es desarrollado en el Capítulo 2: “Marco Conceptual”, apartado: “Capital Social en las Cooperativas Agropecuarias”.

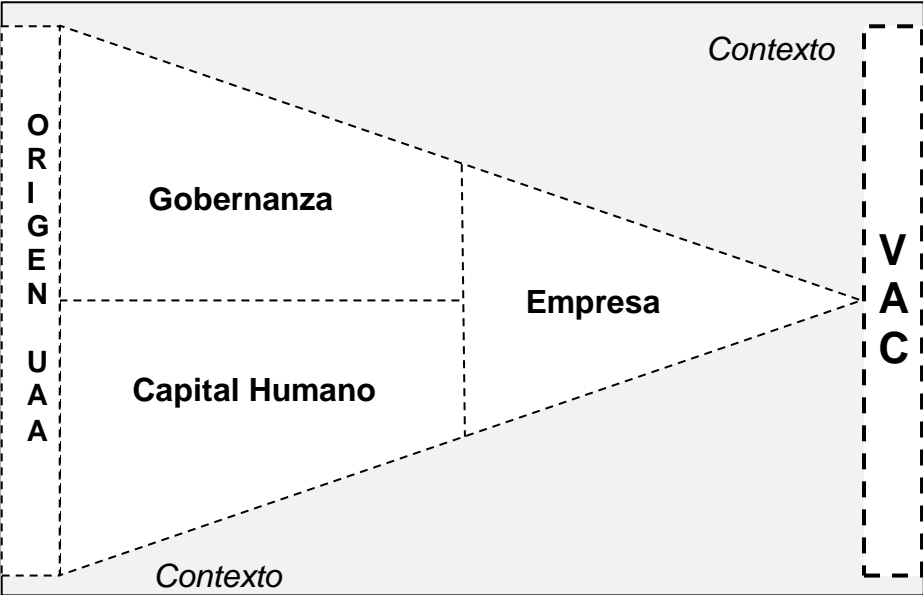
Asimismo, tal como se explicita más arriba, el valor agregado cooperativo, es la base a partir del cual la Cooperativa ha podido desarrollar diversas actividades de agregado de valor a la producción primaria en origen. Cuya relevancia, está determinada por el potencial que posee la participación activa de los pequeños y medianos productores en las cadenas agroalimentarias, como un medio para dar respuestas, principalmente a las necesidades económicas de esos productores. Esto estaría relacionado con lo que Simmons et al. (2015:42), han podido demostrar que: “las cooperativas fuertes, resilientes y exitosas se construyen sobre un objetivo claro y bien definido, con el apoyo de un modelo empresarial sólido que se sustenta en la construcción de lealtad, identidad y compromiso en los asociados, a través de la entrega de valor, de forma que contribuyan a generar capital, por tanto económico, como social”.

En cuanto a la estructura o presentación de este apartado, está conformado por cuatro temas o subapartados, que intentan dar cuenta de la complejidad del valor agregado cooperativo y la relevancia que posee la UAA Coop. Ltda. para sus integrantes y el territorio en donde opera. Cuyos componentes, identificados en la presente investigación, hacen referencia a cinco temas centrales: inicio de la UAA Coop. Ltda., capital humano, gobernanza, la empresa; todas ellas relacionadas a un contexto determinado, es decir, como quinto componente. Estos componentes, son ilustrados en la figura 8 en la siguiente página.

En la figura 8, se intenta representar el proceso vivenciado desde sus inicios y hasta la actualidad y, los elementos principales que conforman la UAA Coop. Ltda. Se inicia,

con una revisión en profundidad sobre el “Origen de la UAA”, es decir, el inicio e hitos históricos que posee la Cooperativa en relación al objeto de estudio. En segundo lugar, se profundiza el tema del capital humano que posee la Institución y el rol que desempeña la educación y capacitación en su desarrollo. En tercer lugar, se aborda el tema gobernanza o la manera y características distintivas a partir del cual, los asociados o dueños de la Cooperativa dirigen su empresa. En cuarto lugar, se analiza a la empresa cooperativa, tanto desde el punto de vista económico, como desde el punto de vista social. En último lugar, se indaga en profundidad, sobre la influencia que tiene el contexto en el valor agregado cooperativo, representado en la figura 8, con el color gris y los bordes punteados de cada uno de los componentes que implica una influencia del contexto. Cabe mencionar, que este último componente, teniendo en cuenta los ejes centrales y la forma en que se presenta esta tesis, es abordado en el último apartado “Contexto, Situación Interna y Visión Prospectiva de la Cooperativa”.

Figura 8: Componentes del Valor Agregado Cooperativo (VAC)



Fuente: elaboración propia

5.1.1. Origen e Hitos Históricos de la UAA Coop. Ltda.

En este subapartado se hace referencia a la historia de la UAA Coop. Ltda., a partir del cual se intenta comprender a la Cooperativa en su integralidad desde sus inicios y, en particular sobre su vivencia en relación al valor agregado en origen. Tal como lo

explícita (Balay, 1965), para poder conocer y comprender la realidad de una institución, necesariamente hay que profundizar en el origen y la experiencia que ha tenido la institución. Asimismo, las vivencias de la Cooperativa que aquí se presentan, se realiza teniendo en cuenta dos momentos: uno relacionado a su origen como cooperativa y el otro en referencia a hitos históricos de la Cooperativa, vinculado fundamentalmente al agregado de valor a la producción primaria en origen.

Origen de la Cooperativa

El origen de la UAA Coop. Ltda., data del año 1919, en coincidencia con las primeras décadas del surgimiento del cooperativismo agropecuario en Argentina; cuyo contexto se caracterizaba por una importante demanda de alimento de Europa y una expansión de la frontera agrícola, a partir de la colonización de las tierras por partes de agricultores, en su gran mayoría inmigrantes que arribaron al país, a partir de una estrategia diseñada por el Estado argentino. Inicialmente, los inmigrantes arribaron a las zonas semimarginales (teniendo en cuenta las características agroecológicas, infraestructura, etc.) del centro y norte de la provincia de Santa Fe y la provincia de Entre Ríos. Esos inmigrantes, conformado en su gran mayoría por italianos, fueron desarrollando actividades agrícolas, dando origen a la clase rural denominada el “chacarero”. Asimismo, la situación de estos “chacareros”, no era favorable, ya que no contaban con un sistema legal que propicie su desarrollo, sino por el contrario, generaba un marco de negocio y especulación de las empresas colonizadoras y latifundistas, a partir del cual lograban importantes rentas y una revaloración continua de sus tierras (Olivera, 2006; Ressel et al., 2006; Saliminis, 2003).

Por su parte, el modelo agroexportador adoptado por la Argentina, caracterizado por la concentración de la riqueza en pocos agentes, tuvo su auge hasta la segunda década del siglo XX, el cual se basaba principalmente en la importación de capital extranjeros, fundamentalmente ingleses y la exportación de productos agropecuarios, proveniente en su gran mayoría de las explotaciones extensivas. Bajo este diseño se desarrollaron las vías ferroviarias y portuarias, siendo Buenos Aires, el centro de operaciones, que se ha ido consolidando con el transcurso del tiempo, junto con el Puerto de Rosario, que se encuentra localizada a las márgenes del Río Paraná, al sur de la provincia de Santa Fe (véase en el Capítulo 1: apartado “Características socio-económicas-productivas”, figura 3 “Mapa de la República Argentina”). En ese

contexto, la participación de los países europeos estaban caracterizado fundamentalmente por: Gran Bretaña importaba productos primarios agrícolas, proveía de capital y bienes de manufactura; Francia desde el aporte de la cultura; y España e Italia suministraban trabajadores (Saliminis, 2003).

Otro aspecto a destacar en los inicios de la Cooperativa, además de las necesidades y situaciones mencionadas más arriba, es que algunos inmigrantes, provenían de regiones caracterizados por contextos de crisis, e inclusive de guerras, tal como lo explicita uno/a de los/las entrevistados/as: *“No nos olvidemos que la mayor cantidad de productores de todas la zona de acá, vienen de antepasados de crisis mundiales, de guerras mundiales, y era sobrevivir, yo me acuerdo que era dejar cualquier cosa pero procurar tener comida, no importaba el vestido, no importaba nada, era tener para comer”* (L039). Ante estas diversas situaciones desfavorables, un grupo de productores de la zona de Avellaneda, visibilizaron en el trabajo asociativo y a la cooperativa agropecuaria como una alternativa, teniendo en cuenta que se trata de organizaciones con importante potencial como agentes para la resolución de problemas no solo en el aspecto económico y técnico, sino también los de carácter social (Sili et al., 2013).

Asimismo, la constitución de la Cooperativa estuvo precedida por un antecedente de ventas en común entre productores desde el año 1913, como una estrategia para lograr la satisfacción de una necesidad, a partir del trabajo cooperativo, el cual es identificado por Eguía Villaseñor (2001) como una de las primeras formas de cooperación. Las ventas en conjunto estuvo liderado por el Señor Alfonso Passarino, el cual fue elegido como el primer Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa. También, el Señor José Nardín, tuvo una importante participación en esa actividad inicial, quien fue elegido como el primer Secretario del Consejo de Administración de la Cooperativa. Estas personas, han tenido una importante participación en la conformación de la UAA Coop. Ltda., quienes, en el año 1919 realizaron una convocatoria a los vecinos, con la participación del sacerdote Fray Perucci, siendo la religión un elemento importante y de gran valor para los productores de esa región y época. La convocatoria tuvo sus frutos, ya que se logró generar un espacio de amplias deliberaciones que permitieron elaborar las bases de la nueva institución, inicialmente denominada “Unión Agrícola, Sociedad Anónima Cooperativa

Limitada de Producción y Consumo” (Libro 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda., 1919 – 1994).

La vivencia inicial que tuvieron los integrantes de la Cooperativa en las ventas en común, podría ser identificada como una estrategia útil como experiencia relacionado al ser y hacer cooperativo. A partir del cual se podría generar una nueva forma de vida y una manera distinta en términos productivos, económicos, etc. (Eguía Villaseñor, 2001), tal como lo explicita uno/a de los/as integrantes de la Cooperativa: *“el momento en el que se asocian los productores, pienso que ahí fue un quiebre, cambia la visión del productor, la manera de pensar del productor, de cómo lo venía haciendo”* (D036).

La conformación de la Cooperativa es reconocido por uno/a de los/las entrevistados/as como el primer Valor Agregado Cooperativo, representado por la acción concreta, es decir, de crear y tener una organización formal que le permita resolver problemas en términos productivos y económicos, como así también, para satisfacer otras necesidades que no tienen que ver con lo económico y que hacen a la motivación y autorealización del asociado como persona: *“El valor agregado del primer día de la Cooperativa, fue de que dejaron de depender; o sea no es el versito del acta constitutiva, ni del libro de historia; fue así real, dejaron de depender de otras para depender de su propia iniciativa, que a las personas le provoca un entusiasmo de decir yo lo estoy haciendo, la autodeterminación, ese es el primer valor agregado, de que la persona se siente completa y que en definitiva sabemos que la tranquera de nuestra chacra no está donde termina la chacra, sino que está en el otro paso, en donde termina la Cooperativa”* (L049).

También, uno/a de los/las entrevistados/as rescata, la importancia de la visión y desarrollo de estrategias que tuvieron los precursores de la Cooperativa para lograr su sostenibilidad en el tiempo: *“el inicio fue clave y después a lo largo de toda su vida pudo mantenerse. Desde que se fundó la cooperativa estuvo la cuestión de que los hijos sigan en el campo, que haya formación para gestionar la empresa, como persona y como dirigente de la Cooperativa”* (M038). El cual se relaciona con lo explicitado en el Libro 75 Aniversario de la UAA Coop. Ltda., 1919-1994: las postulaciones doctrinarias de los hombres y mujeres que han formado y que forman parte de la Cooperativa, han tenido la visión y capacidad de transmitir de generación en

generación sobre la importancia que tiene la Cooperativa. Además, manifiesta que el compromiso que cada uno de los asociados, debería tener en el futuro, es al menos, la responsabilidad de mantener lo que se ha logrado hasta ese momento, sin escatimar esfuerzos, a fin de seguir creciendo en pos de los objetivos comunes y que se ha podido visualizar en la mejora social de los integrantes de la Organización.

Por su parte, un testimonio realizado en conmemoración del quincuagésimo aniversario de la UAA Coop. Ltda., puede dar cuenta acerca de los desafíos que ha tenido que afrontar y los logros o, las respuestas o, satisfacción de las necesidades que tenían los productores asociados de la cooperativa a lo largo de esas primera cinco décadas de vida: *“nuestra institución [...] plasmadas en premisas que son siempre la base de toda bien cimentada organización, puede enorgullecerse de revistar entre las que superaron las lógicas dificultades iniciales que toda empresa expuesta a riesgos ha debido afrontar como requisito con caracteres de prueba decisiva le enfrentó el devenir durante los cinco decenios transcurridos, signados por la austeridad que presidiera sus comienzos y de la cual es vivido trasunto, testimonio elocuente, la anécdota invocada”* (Libro 50 aniversario, 1919 – 1969 de la UAA Coop. Ltda.), el cual, junto a otras acciones desarrolladas por la Cooperativa en esa época, basadas fundamentalmente en la doctrina cooperativa clásica, podrían determinar una característica como “organización institucional consecuente” (Lattuada et al., 2006).

En la historia más reciente de la Institución, se puede identificar, que la Cooperativa ha adoptado diferentes mecanismos y estrategias en sus primeras décadas de vida. Luego, sin abandonar su esencia cooperativa, ha ido modificando su estructura y funcionamiento, adaptada a los tiempos actuales. En esos cambios, las actividades de agregado de valor a la producción primaria, ha tomado una posición relevante en la Cooperativa. Tal como lo explicitan sus integrantes: *“Cerrar un capítulo de setenta y cinco años de vida institucional no es muy común y fundamentalmente en instituciones de servicio, donde sin desvincularse de lo económico como medio indiscutible, el objeto social es la meta”* (Libro de los 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda., 1919 – 1994). *“Se pasó un montón de crisis, siempre tratando de buscar alternativas, en esto de darle valor agregado, a veces resignando cosas, cuando hay momentos de bonanzas se aprovecha para expandirse o mejorar otros servicios y los años que no son los mejores, reforzar lo que se tiene. Día a día ir buscando*

alternativas en conjunto con los técnicos” (S042). Con lo cual, esa transformación, lograda en la historia reciente de la Cooperativa, la podría posicionar como un tipo de: “organización institucional en mutación, y mutualista” (Lattuada et al., 2006).

Algunos Hitos en la Historia de la Cooperativa

Los hitos históricos identificados en la Cooperativa y que se enuncia en este subapartado, están vinculados al objeto de estudio de la presente investigación, es decir, el proceso vivenciado por la Institución en relación al valor agregado en origen, haciendo especial mención, de las acciones relacionadas al valor agregado a la producción primaria. Estas actividades, han tenido sus inicios y se han desarrollado en contextos cambiantes y muchas veces desfavorables, que ha caracterizado a la Argentina a lo largo de su historia. Según Carricat (2012) y Saliminis (2003), sostienen que en la Argentina, ha existido una falta de organización de un proceso autónomo en la agroindustria, el cual sumado a las crisis económicas mundiales, con un comercio exterior oligopolizado, generaron condiciones pocas favorables para iniciar o fortalecer las actividades de agregado de valor a la producción primaria. O bien, la existencia de estrategias que han sido más favorables en este sentido, como lo fue el Plan Quinquenal a mediados de la década del siglo XX o, en otros momentos de la historia argentina; su permanencia en el tiempo ha sido amenazadas por los cambios abruptos de los gobiernos y de las políticas públicas respectivas.

El recorrido histórico que se presenta a continuación, es realizado en orden cronológico, en el cual se hace referencia, tal como se menciona más arriba, de los hechos relevantes de la cooperativa y en relación al valor agregado a la producción primaria, los cuales han sido analizados fundamentalmente, a partir de los dos libros de historia que posee la Cooperativa: Libro de los 50 aniversario, 1919 – 1969 y Libro de los 75 aniversario, 1919 – 1994, de la UAA Coop. Ltda. Como así también, otros datos recogidos en la presente investigación:

1919: Se identifica las primeras actividades relacionadas a la avicultura “*La Sección de Producción que contaba ya con galpones propios incorporó nuevos servicios como la comercialización de productos de granjas*” (Libro 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda., 1919 – 1994). Los años posteriores han estado marcados por diversas

situaciones, influenciados fundamentalmente por el contexto, que ha generado algunos cambios a nivel institucional y económico.

1931: Como consecuencia fundamentalmente de factores externos, la Cooperativa ingresa a un estado crítico en términos económicos, cuyo abordaje estuvo marcado por las siguientes medidas: los asociados postergaron el cobro de su producción de un año para el otro; los empleados aceptaron la reducción del 50% de sus salarios sin distinción de jerarquías. Lo cual no fue suficiente y se llegó a la situación de despidos de personal. En respuesta a la experiencia vivenciada a raíz de la crisis, buscaron estrategias alternativas, tomando la decisión de avanzar en la diversificación, comprando un pequeño equipo para fabricar helado. Esa actividad implicaba la generación de valor agregado en origen a la producción primaria, ya que la materia prima (leche) era producida en la zona y también representó una fuente de empleo. Asimismo, la diversificación es un tema que también se desarrolla en los próximos apartados, la cual, aún en la actualidad, es considerada una alternativa necesaria, útil y estratégica.

1933: Se registra en los documentos institucionales, la expresión relacionada a la “consecuencia”, es decir, las operaciones (especialmente las ventas de los productos obtenidos) de los socios debían hacerse únicamente con la Cooperativa, como parte la política institucional adoptada. Esta disposición se basaba en que ningún socio deje de trillar con sus propias máquinas (o sea las de la entidad), que todos los socios anoten su maíz y su maní en la Cooperativa. Que no salga ninguna bolsa de cereal de la Colonia sin pasar por la cooperativa.

1934: Se realiza las primeras acciones institucionales que promovieron la participación de los jóvenes. Cuya iniciativa se generó a partir de la inquietud de algunos padres, asociados de la Cooperativa, quienes manifestaban que sus hijos, a su criterio, no sabían valorar el beneficio que brindaba la organización, a la que ellos habían dedicado tantos desvelos. Por esa razón, se consideró la necesidad y la conveniencia de convocar a la juventud para interiorizarlos acerca del significado e importancia de la cooperativa.

1935: En este año se identifica un hecho relevante relacionado al valor agregado a la producción primaria, a partir de la instalación de un molino harinero de maíz.

1936: En Asamblea se resolvió la expulsión de la entidad a los asociados “inconsecuentes”, quienes habían tenido una advertencia previa. Esta decisión tuvo como resultado la expulsión de 63 asociados, representado el 25% del padrón. Este hecho es reconocido por una importante cantidad de los entrevistados/as, como un situación relevante en la historia de la Cooperativa: *“La cooperativa en su historia ha expulsado asociados, por ejemplo en su momento la cooperativa tenía una maquinaria para la cosecha y hubo gente que no espero para la cosecha, encima que la Cooperativa invirtió en más máquinas para hacerle el servicio al asociado, hubo asociados en ese momento que le entregaron a otros particulares, le dieron la trilla y la cosecha y la Asamblea los expulsaron”* (S018). *“se había hecho un acuerdo en que todos iban a cosechar con la Cooperativa, algunos se mandaron porque no tuvieron la paciencia de esperar la cosechadora, el miedo a perder y lo expulsaron porque faltaron a la palabra”* (L027). *“Con eso se puso un antecedente tremendo, y hoy por hoy a nadie se le corta la cabeza así, pero se le hace notar”* (S018).

1941: Se construyó un galpón y se adquirió envases necesarios para las remesas del gallinero que se iba a poner en marcha.

1942: La participación y el rol preponderante de la mujer en la Cooperativa tiene su inicio en el origen mismo de la Institución, ya que entre los 33 fundadores se halla una mujer. *“Pero tampoco se puede afirmar que haya tenido un rol protagónico visible como el varón”* (Libro 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda., 1919 – 1994). En este año se desarrollaron actividades, en la que se destaca una jornada de capacitación sobre el rol de la mujer en la Cooperativa, abordaje del tema: principios cooperativos, entre otros, con la presencia de aproximadamente 200 mujeres.

También, se registra en este año otro hecho relevante relacionado a la integración cooperativa de segundo grado, en donde se inician las ventas de la cosecha a través de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), como así también la adquisición de mercaderías a través de la misma.

1945: En este año, se creó el Centro Juvenil Agrario Cooperativista, reconocido como uno de los hechos más trascendentes de la cooperativa. El cual es explicitado en el Libro de los 75 aniversarios: *“la necesidad de que los jóvenes se empapen bien del movimiento cooperativo para que puedan seguir acrecentando en el futuro sus beneficios, ya que únicamente encariñándose con el cooperativismo hoy, habrá hombres mañana para sostenerlo”*.

1946: Se aprueba el proyecto para la instalación de la desmotadora de algodón, teniendo en cuenta que ese momento se trataba de un cultivo importante para la zona. El cual fue identificado por uno/a de los/as entrevistados/as, como: *“Me parece que la desmotadora de algodón fue otro hecho importante de la Cooperativa por lo que significaba en ese momento, fue un gran avance”* (M038). Cuya inauguración fue concretada en el año 1949. Ello podría estar relacionado con las acciones en relación a la agroindustria promovidas por el Estado, a través de la denominada “Primer y Segundo Plan Quinquenal”, implementado durante el gobierno de Perón (Carricat, 2012).

1948: Se inaugura la primera sucursal en Arroyo Ceibal, registrándose sus primeras ideas y decisión de crearla en el año 1946. A la cual algunos de los/as entrevistados/as afirman: *“Pienso que eso fue un hito, la creación de las sucursales de la Unión Agrícola, por la identidad que tiene para la gente de cada pueblo, tener una sucursal en su lugar. Ahora no tanto, pero antes la sucursal cumplía una función social de gran relevancia, cada sucursal tenía su bares, en donde se atendía al asociado (...) ahí en el bar, la gente exponía sus inquietudes, sus intereses (...) Ahora es una cuestión más comercial, tiene el supermercado, etc. (...) Uno en los pueblos no dice me voy a la sucursal, sino que dice me voy a la Cooperativa”* (M038). Lo cual demuestra el potencial que tienen las cooperativas para generar el sentido de pertenencia y la identidad del productor, no sólo con la cooperativa, sino también con su territorio.

1950: En este año se registra uno de los hechos emblemáticos de la Cooperativa con la incorporación del Sistema de Capitalización Proporcional, el cual es desarrollado más adelante, en el subapartado “Sistema de Capitalización y Retornos de

Excedentes”. Este sistema hace referencia a *“que cada asociado debe tener un capital integrado en proporción al uso que haga de los servicios de la entidad”*.

1953: Se destaca las acciones estratégicas desarrolladas en la Cooperativa en relación al empleado: “La búsqueda para una mejor coordinación para lograr la mayor eficiencia en el trabajo era una preocupación de modo que las buenas relaciones interpersonales eran indispensables. Por ello, finalizado el horario de trabajo, se efectuaban reuniones mensuales de todo el personal, inclusive el gerente, para intercambiar opiniones o leer y comentar algún texto cooperativo, en procura del perfeccionamiento de la institución” (Libro 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda., 1919 – 1994).

1954: Tiene lugar la inauguración de la Sucursal N° 2 en El Arazá.

1956: Se inaugura la Sucursal N° 3 de la Cooperativa en Lanteri. Además, se registra un hecho en donde la producción avícola, ha representado una actividad alternativa de importancia, teniendo en cuenta el contexto desfavorable ocasionado por factores climáticos *“muchas familias, al menos las más previsoras han defendido su economía familiar por este medio”* (Libro 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda., 1919 – 1994).

1961: Se registra un hecho que demuestra la visión y concepción que se tenía en la Cooperativa sobre la comunicación, a partir de la inauguración del servicio telefónico en la Sucursal N°2, de “El Arazá”.

1964: Se inaugura la Sucursal N°4 en La Satita y se rehabilita el funcionamiento de la Sucursal N°5 de Guadalupe Norte que data del año anterior (1963).

1967: Se concreta la creación de la Oficina de Desarrollo Agropecuario, cuyas funciones está relacionada con la generación de conocimiento y tecnología agropecuaria y la promoción social. Esta Oficina, desde sus inicios y hasta la actualidad tiene importante incidencia y contribución en la construcción del capital social y desarrollo tecnológico de la Cooperativa, razón por la cual, se profundizada

más adelante, en el apartado “La Educación y el Capital Humano en la UAA Coop. Ltda.”.

1968: Se implementa en la Casa Central, el sistema de “autoservicio” con el fin de distribuir alimentos y artículos para el hogar en forma integral y, parcialmente el rubro indumentaria. En la actualidad, la mayoría de las sucursales, cuentan con este servicio, el cual representa uno de los servicios importantes que brinda la Cooperativa a sus asociados y la comunidad en general, del cual se hace referencia con mayor detalle, más adelante en el subapartado “La Empresa Socioeconómica”.

1969: En un contexto financiero y económico desfavorable, se conmemora el quincuagésimo aniversario de la Cooperativa, teniendo como característica más relevante: 2170 asociados; 175 empleados; 5 sucursales; en lo que respecta a industria, contaba con: desmotadora de algodón, molino de maíz, entre otros.

1970: En este año se registra el apoyo por parte de la Cooperativa al nuevo sistema de formación secundaria: la Escuela de la Familia Agrícola (EFA)²⁷ de las localidades de Arroyo Ceibal y Moussy. Esta acción, era visualizada por parte de la UAA Coop. Ltda., como una estrategia de gran importancia, convencidos de que la educación era una herramienta imprescindible para el desarrollo de la Cooperativa y sus asociados. Asimismo, de este tema, se hace referencia, más adelante en diferentes subapartados de la presente investigación, especialmente en: “La Educación y el Capital Humano de la UAA Coop. Ltda.” y en “Logros y Sustentabilidad de la UAA Coop. Ltda.”

1972: Se pone en funcionamiento el **Sistema de Integración Avícola**, identificado como un hecho importante para la Institución, que tuvo lugar, luego de un estudio efectuado por una Comisión conformada por productores, concejeros y funcionarios de la UAA Coop. Ltda.; tal como lo expresa la memoria social de ese año: *“con la aprobación unánime de los productores participantes, se concretó la iniciativa que*

²⁷ Las EFAs son escuelas creadas en las comunidades rurales con el fin, fundamentalmente, de brindar la posibilidad a los jóvenes rurales de realizar su formación media o secundaria. El cual, posee un mecanismo particular de enseñanza, con un sistema denominado de alternancia, es decir, el alumno convive con sus pares, en periodos generalmente de dos semanas en la escuela y el mismo periodo en su casa. Otro aspecto particular de este tipo de instituciones educativas, lo constituye la metodología y pedagogía utilizada, en donde se destaca la adquisición del conocimiento y el aprendizaje a partir de la práctica.

comprende la integración formal a través de esta cooperativa, desde la producción y distribución de los pollitos bebe, la elaboración y distribución de alimento balanceado, hasta el recibo, procesamiento y comercialización del pollo eviscerado y eventualmente huevos". La cual inicia su actividad con la habilitación respectiva del organismo oficial denominado Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA) y demás documentaciones y formalidades requeridas, siendo el cumplimiento de las normas, una de las políticas institucionales de la Cooperativa. Asimismo, teniendo en cuenta el objeto de estudio de esta investigación, la integración avícola es considerada la actividad central de Valor Agregado a la Producción Primaria en Origen, la cual se profundiza más adelante, en el apartado 5.2.

1973: Inicia el funcionamiento de la planta de alimentos balanceados. El cual forma parte de la integración avícola. Esta planta, sería la encargada de generar la primera etapa de agregado de valor a la producción primaria, en donde se transforman los granos en alimento (véase con mayor detalle más adelante en el apartado 5.2).

1974: Se registra, como actividad de la integración avícola, la comercialización de pollos en las provincias argentinas de: Chaco, Formosa, Córdoba y Tucumán. Otro hecho de gran relevancia tuvo lugar en este año, a partir de la conformación de las Comisiones Asesoras, creadas con el fin de hacer más eficiente la comunicación entre los asociados y el Consejo de Administración, por tanto, para el fortalecimiento de la gobernanza cooperativa (véase con mayor detalle, más adelante en el subapartado 5.1.3)

1976: Desde la integración agrícola se suscribió un contrato de exportación a Kuwait, consistente en la venta de 10.000 kg de aves evisceradas.

1979: Se identifican en los registros de la Cooperativa un hecho desfavorable que ha venido vivenciando el sector agropecuario desde algún tiempo atrás, con la migración de los productores a las ciudades, especialmente los pequeños y medianos productores y, que posee una relevancia en la actualidad. En un contexto desfavorables ocasionados por *"la nefasta política instaurada desde el año 1976 y las adversas condiciones climáticas, ha tenido como consecuencia, el abandono de las <chacras> para emigrar hacia la ciudad, se había convertido en una rutina para los*

productores más pequeños” (Libro 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda., 1919 – 1994).

1982: Se registra como estrategia para el desarrollo de la integración avícola, la construcción de dos nuevas cámaras de congelamiento y una de conservación en la planta procesadora de aves.

En este año, también se registran algunas actividades de capacitación y la creación de los grupos denominados “Experimentación Agropecuaria Cooperativo” (GEAC), realizadas en colaboración con un organismo público denominado Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA).

1985: Tiene sus comienzos la revista “Proyección Cooperativa”, y que aún se edita en la actualidad, cuya finalidad es proporcionar información y promover la educación de los asociados y la comunidad en general. Entre los temas que aborda este medio de comunicación se destacan: cooperativismo, estrategias productivas, información de mercado, tecnologías aplicadas, etc.

1988: Se registra una situación desfavorable para la integración avícola, debido a la crisis que afrontaba ese sector, representada por la disminución de la demanda debido a la competencia generada a través de la importación y el precio de la carne vacuna. A esto se le sumaba los costos elevados de producción, por el alto precio que habían alcanzado los granos.

1989: Se crea el primer grupo de mujeres, promovida por la Cooperativa en la localidad de Moussy.

1991: En un contexto desfavorable para la agricultura, algunos productores buscaron en la diversificación productiva una alternativa; registrándose un incremento importante de asociados que se sumaron a la integración avícola, que en ese momento estaba en una situación positiva en cuanto a la rentabilidad.

1994: La Cooperativa conmemora su 75° Aniversario, con importantes logros que han significado importantes desafíos, destacándose algunas características: más de 2500 asociados, cerca de 430 empleados; marca ENERCOP; siete sucursales; entre otros.

Década de los 90: Algunos autores (Manzanal et al., 2011; Scheinkerman et al., 2011; entre otros), sostienen que la situación en esta década fue desfavorable para el sector agroindustrial a raíz de las estrategias y acciones implementadas por el Estado. Expresados desde los/las entrevistados/as: *“Fue una época muy complicada para la cooperativa porque los productores nos fundíamos digamos, yo era chico pero me acuerdo y, lo que lograron superar esa ola quedaron situaciones financieras muy complicadas, con deudas que después se fueron superando”* (S004). *“En la segunda mitad de la década de los noventa con el uno a uno²⁸, también fue malo para nuestro sector, no sólo por razones políticas, sino también por razones climáticas y de mercado”* (S003).

Finalmente, a partir de lo expuesto y con la intención de dar respuesta a la primera pregunta de investigación, se podría reconocer a la UAA Coop. Ltda. como una de las cooperativas emblemáticas de la Argentina, quien se ha podido mantener en el tiempo y se ha desarrollado en base a: la doctrina cooperativa, la claridad en sus objetivos, la sustentación económica e inteligencia planificada, como así también, las estrategias para hacer frente a las dificultades que tuvieron que afrontar en sus años de vida. Los cuales, según el Libro 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda. (1919-1994), se caracterizaron por: la falta de orden político en sus distintos niveles (nacional, provincial y local); e imponderables factores climáticos que generaron situaciones de gravedad; entre otras dificultades, que determinaron momentos difíciles para la institución, exigiendo medidas drásticas para su reordenamiento, pero que han sido exitosas.

Asimismo, se ha podido observar en los datos relevados, que las bases de la gestión empresarial y social fueron: el trabajo unificado, con honestidad y, con un claro objetivo social común. Manifestado también, por uno/a de los/las entrevistados/as: *“La Cooperativa, supo a través del tiempo crear las herramientas para que siga siendo cooperativa con todas las letras, se practica, se desarrolla y se sostiene la esencia. A diferencia de otras cooperativas con gran envergadura económica en donde un gerente y un presidente, incluso con algunas cosas incorrectas en donde el auditor es*

²⁸ La denominación “uno a uno” está relacionada con la Ley de Convertibilidad del Austral, aplicada en el año 1991, que determinaba el valor de 1 dólar estadounidense igual a 1 peso argentino.

la mujer del gerente por ejemplo, eso acá tenemos en cuenta hasta el detalle del grado de consanguineidad entre el presidente y el síndico (...) eso es un orgullo para nosotros, de que sea genuina, de que no estemos sentados arriba de una palabra cooperativa y no practicarla” (L049).

También, se ha podido observar en los datos recolectados, que la UAA Coop. Ltda. es una organización que congrega a productores dedicados a la actividad agrícola y ganadera, quienes han logrado superar desde hace más de noventa años, uno de los problemas que afrontan este tipo de productores, especialmente los pequeños y medianos, representado por la falta de integración o el asociativismo (Lattuada, 2004). Del mismo modo, se puede mencionar que los integrantes de esta Cooperativa, no sólo han tenido la virtud de mantener una actividad asociativa desde sus inicios hasta la actualidad, sino también, han tenido la visión y capacidad para generar valor agregado en origen, es decir, el valor agregado cooperativo y el valor agregado a la producción primaria, en las mismas zonas en las que actúan, por lo tanto, en origen. Abordando y resolviendo de esta manera, lo que Bragachini (2010) y Casini et al. (2010), han observado como uno de los grandes desafíos que posee este sector, debido al aislamiento del productor primario del resto de la cadena agroalimentaria.

5.1.2. La Educación y el Capital Humano de la UAA Coop. Ltda.

El presente subapartado se relaciona con uno de los componentes que posee el Valor Agregado Cooperativo, explicitado más arriba en la Figura 7, del apartado “5.1. Valor Agregado Cooperativo”, denominado: “Recurso Humano”. El recurso humano, es considerado un capital intangible que se logra, fundamentalmente, a partir de la educación y capacitación (Bialoskorki Neto, 2002). Es decir, la educación y la interacción permanente entre los asociados, según Lattuada et al. (2011) y Silli et al. (2013), han demostrado que tienen un potencial importante en la generación de las condiciones propicias para mejorar la situación económica y social de los asociados. Por lo tanto, también posee un potencial para favorecer el crecimiento humano, la construcción de capital social y, el desarrollo territorial, en el lugar donde operan las cooperativas agropecuarias.

El abordaje del tema capital humano, en la presente investigación, se profundiza a partir de los siguientes temas centrales: las estrategias que emplea la UAA Coop. Ltda., en relación a este tema, desarrollada en el subapartado “Valor Agregado a Partir de la Educación y Capacitación” y, a los integrantes principales de la Cooperativa, analizados a partir de las siguientes categorías, identificadas como subapartados: “Asociados”; “Juventud Cooperativista”; “Grupo de Mujeres” y; “Empleados”.

La educación y capacitación, para el movimiento cooperativo, posee una relevancia significativa, determinada a partir de uno de los siete principios cooperativos. Se trata del quinto principio, a partir del cual se insta a las cooperativas a promover la educación y el entrenamiento de sus integrantes: dirigentes electos, asociados en general, grupos de interés (jóvenes y mujeres), gerentes y empleados, de manera que contribuyan eficazmente al desarrollo de la Institución. Además, este quinto principio es reivindicado desde la legislación vigente en la Argentina (Ley N°20.337, Artículo N°42), por ende en el Estatuto de la UAA Coop. Ltda. (Artículo N°28), en donde se determina que el 5% de los excedentes deben ser destinados a la educación y un 5% para estímulo laboral (véase en la siguiente tabla 5, las inversiones y la aplicación del fondo de educación cooperativa que ha realizado la Cooperativa en cuatro ejercicios recientes):

Tabla 5: Inversiones en Educación, según Ejercicios y Valores en Pesos argentinos y Euros

Ejercicios	Valor \$AR	Valor Euro
N°90 (2010-2011)	1.026.094	57.324
N°91 (2011-2012)	1.216.446	67.958
N°92 (2012-2013)	671.550	37.517
N°93 (2013-2014)	906.949	50.668

Fuente: elaboración propia en función de los Balances Generales: N°90; N°91; N°92; N°93

5.1.2.1. El Valor Agregado a partir de la Educación y Capacitación

De acuerdo a los datos recolectados, se ha podido observar que la educación y capacitación han sido uno de los pilares fundamentales que ha sustentado a la UAA

Coop. Ltda., tanto desde sus inicios, como el proceso vivenciado a lo largo de su vida (véase en el subapartado anterior). La Cooperativa a lo largo de su historia ha implementado diferentes estrategias, con diferentes niveles, con diversos temas y destinatarios de la educación y capacitación integral de la familia del asociado y demás actores relevantes de la institución.

Para hacer referencia al tema “educación y capacitación en la UAA Coop. Ltda.”, necesariamente hay que mencionar a la Oficina de Desarrollo Agropecuario, a partir de la cual se coordinan, en la actualidad, la mayoría de las actividades de educación y capacitación, como así también, otras actividades o estrategias relacionadas a la innovación productiva y de la empresa familiar, destinado a los asociados, grupos de interés (jóvenes y mujeres), empleados y comunidad en general. A partir del cual no solamente se distribuye información, sino también, se trata esencialmente del intercambio del entendimiento y construcción conjunta (Declaración sobre la Identidad y los Principios Cooperativos, 1995).

La Oficina de Desarrollo Agropecuario (ODA), desde el punto de vista de la estructura funcional, está identificada en el organigrama, más abajo en el apartado “La Empresa Social”, figura 9. La ODA está conformada por cuatro departamentos o áreas temáticas de trabajo: (a) área técnica: conformada principalmente por ingenieros agrónomos y veterinarios; (b) el área de capacitación de la mujer que se llama capacitación; (c) oficina de gestión, de acuerdo a la opinión de uno/a de los/las integrantes tiene la siguiente función: *“es un poco la que trabaja nuevos emprendimientos y generación de financiamiento externo a la cooperativa, por ejemplo sería como la ampliación de instalaciones avícolas, ese tipo de cosas también es gestionada desde esa área”* (Z002); (d) Oficina Administrativa de la Juventud: *“más allá de que la Juventud es Asociación Civil, pero trabajamos de manera coordinada, además la autorización de los gastos se hace desde la ODA”* (Z002). Como así también, el desarrollo de actividades relacionado a la capacitación de empleados de manera coordinada con el Área de RRHH. Todos estos temas, tiene como objetivo realizar un abordaje integral, que hacen al desarrollo de la persona, de la empresa familiar y de la institución, realizado fundamentalmente a través de diferentes mecanismos y estrategias, entre los que se destacan 13 grupos organizados en función a temas productivos (agricultura, ganadería, horticultura, etc.).

Desde el área técnica, se desarrollan actividades de capacitación, consultas técnicas a través de una comunicación telefónica, la visita a la explotación agropecuaria del productor, visita del productor a las oficinas de la Cooperativa, etc. También, posee un importante trabajo con el fin de lograr la concientización de los productores, sobre la importancia del ambiente y como cuidarlo, especialmente con la utilización adecuada de agroquímicos. Además, desde esta área, se hace el acompañamiento técnico y organizativo de grupos relacionados a la ganadería, desde un programa de extensión ganadera, el cual se profundiza más adelante en el apartado “Valor Agregado a la Producción Primaria en Origen”, subapartado “Otras Actividades de Valor Agregado”.

Otro de los programas de extensión que posee la ODA, tiene la función de acompañar a los grupos de agricultura. El cual está conformado por tres grupos, de los cuales al menos dos, poseen una trayectoria de más de 30 años. Se trata de grupos informales promovidos por la Cooperativa que tienen por objetivo fortalecer la actividad agrícola a través de la capacitación e intercambio de conocimiento y experiencias, cuyos integrantes realizan un aporte económico mínimo para financiar parte de los gastos que demanda esta actividad de extensión. Asimismo, sólo con fines organizativos, eligen un presidente y un secretario, los cuales se encargan de la convocatoria, labrar las actas, definir junto al técnico temas y cuestiones referidas a las reuniones, capacitaciones u otras actividades. También designan un tesorero, el cual se encarga generalmente de recaudar y administrar recursos para alguna actividad en particular, por ejemplo: los recursos necesarios para la visita a alguna explotación agropecuaria, etc.

La actividad principal, de los grupos de agricultura, lo constituye las reuniones mensuales y de acuerdo a la fecha se aborda un determinado tema productivo, etc.: *“Por ejemplo, si estamos en la época de la siembra de girasol se aborda el tema precio, híbridos, etc., sobre esa producción. Las reuniones en donde no se abordan cuestiones técnicas, un productor presenta su empresa, en donde de alguna manera el productor <desviste> la empresa delante de los integrantes, con el compromiso de los otros para ayudarlo, y por supuesto con códigos de confidencialidad, de lo que se habla en la reunión no sale de la reunión. El productor presenta sus números, sus*

deudas, se hace un planteo al grupo sobre los temas que quiere resolver o dudas. Si bien hubo recambio [generacional], se conocen desde hace muchos años y hay confianza suficiente para que muestren sus números, sus cuentas. También esos espacios se usan para hacer catarsis, especialmente en estas épocas que están travesando una situación difícil” (Z055).

Por su parte, si bien el acompañamiento de los grupos de Mujeres y la Juventud Agraria, se realiza desde la ODA, teniendo en cuenta la estrategia de análisis de esta tesis, esos dos grupos, se desarrollan más adelante. Pero se puede mencionar aquí, una de las estrategias de formación diseñadas para jóvenes que por razones fundamentalmente de la edad, ya no forman parte de la Juventud Agraria, al cual uno de sus participantes la denomina “*Jóvenes Empresarios*”: “*Es un plan de capacitación anual, que normalmente participan productores desde los 25 años hasta los 45 años, prácticamente es pos juventud y gente que ya está más ligada al sector agropecuario, a diferencia de la juventud, que hay chicos que están ligados al sector agropecuario y chicos que no, veíamos que había, después de pasar por la juventud, había un bache digamos. Se realiza entre 8 y 9 encuentros anuales. Este programa tiene por objetivo: tratar temas que son de institución cooperativa, de las empresas agropecuarias, y tema de interés general (Z002). “Se invita a jóvenes productores, una vez al mes a trabajar y reflexionar sobre temas específicos” (S004). Este grupo de capacitación es coordinado por integrantes del Consejo de Administración, la Juventud Agraria Cooperativista y la ODA.*

También desde la ODA se edita publicaciones: revistas, gacetillas u otros medios, con temas vinculados al sector agropecuario y la cooperativa. Una de ellas, la constituye la publicación escrita que se hace desde el plan ganadero “*se hace al final del año una publicación escrita con una síntesis de los temas tratados en el año, pero ese no es un grupo, es con invitación abierta 50-60 personas de acuerdo al tema que toque y al interés de la gente” (Z002).*

En síntesis, la educación, es reconocida por los integrantes de la Cooperativa, como una de las estrategias que ha permitido la permanencia y fortalecimiento de la Cooperativa, a partir de las diferentes estrategias y acciones que han permitido mejorar las actividades y los resultados en la empresa familiar: “*le permite al productor*

indirectamente aumentar su rentabilidad, porque de alguna manera, desde la capacitación pueden sacarle más provecho a su trabajo, que el que ya tiene” (Z010). Es decir, las capacitaciones, tienen un impacto positivo para la empresa, tal como manifiesta una de las integrantes del grupo de mujeres de más de 60 años de edad quien afirma: *“Yo hice el curso de computación de acá en la cooperativa, así que ahora toda la administración de la empresa lo llevo en mi computadora, yo pago todo los impuestos por internet. Eso aprendí acá en la cooperativa” (D007).*

En los subapartados siguientes, se hará referencia a las diferentes actividades de educación y capacitación destinado a: asociados, jóvenes, mujeres, empleados y comunidad en general. Como así también, se hace referencia a las características que posee cada uno de estos grupos que conforman la UAA Coop. Ltda. y, que han sido utilizados en la presente investigación, como categorías de entrevistados:

5.1.2.2. Asociados

El asociado, es el capital humano sin el cual la cooperativa no podría existir y, que en esta investigación se relaciona con lo denominado “ser cooperativista”. Es decir, la forma de ser y hacer, las vivencias, motivaciones, capacidades, etc., de los asociados, son determinantes en la conformación, permanencia y desarrollo de una cooperativa (Lattuada et al., 2016). Por esa razón, en el presente subapartado, se profundiza sobre las características o cualidades que tiene el asociado de la UAA Coop. Ltda., a partir del cual se brinda información complementaria a las cuestiones formales, que si bien son importante en el sistema cooperativo, pero sin el aspecto humano o base social doctrinaria, la cooperativa carece de sentido o legitimidad.

Aunque parezca una afirmación contradictoria, no todas las personas que forman parte de una cooperativa, son cooperativistas. El ser cooperativista según Cuartas et al. (2008), se construye fundamentalmente, a partir de la puesta en práctica de los principios y valores cooperativos; al cual uno/a de los entrevistados/as agrega: *“creo que ser cooperativista se logra a partir de un enamoramiento que en muchos casos viene de familia, en otros casos vienen de la Juventud Cooperativista (...) Así que esos dos recursos humanos, la juventud y la forma de sentir las cosas femeninas [relacionado a la familia y la mujer] son fundamentales” (L049).* *“La cooperativa*

funciona cuando hay gente que piensa como cooperativa, que es para un bien común, si hay personas que no piensan de esa manera es más difícil” (Z011).

La construcción del ser cooperativista en el seno familiar, se refiere a la vivencia y experiencia que tiene una persona en relación a una cooperativa desde su familia. Generalmente los niños y jóvenes aprenden los valores inculcados por la familia, el cual sumado a las prácticas concretas en relación a la cooperativa, pueden generar y permitir en la persona, un conocimiento y valoración positiva de este tipo de instituciones. Esto es expresado por algunos/as de los/las entrevistados/as.: *“Desde mi papá, él se asoció. De ahí aprendí lo que era la cooperativa y lo importante que es para nosotros (...) Después nos traspasó parte de las acciones para la sociedad entre hermanos” (L014).* *“Mi padre también pasó por la juventud y también fue hijo de asociado (...) vengo de una familia cooperativista, mi abuelo formó parte de una de las primeras Comisiones Asesoras” (L027).* *“Nací en una familia cooperativista, mi padre fue Consejero de la Cooperativa [UAA Coop. Ltda.], mi hermano también fue Consejero” (L039).*

También, de acuerdo a los datos recogidos, se puede hacer referencia a la existencia de determinadas comunidades en donde la práctica cooperativa es habitual o común, las cuales se podrían denominar *“territorios cooperativizados”*, en donde la construcción del ser cooperativista podría ser más *“común”* y *“natural”* que en otros lugares en donde no se conocen este tipo de organizaciones o, bien que hayan tenido alguna experiencia negativa en relación a ésta. En el caso de Avellaneda, se puede identificar a lo largo de su historia una importante cantidad de experiencias de tipo cooperativo (Libro 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda., 1919-1994). Lo cual es reafirmado por uno/a de los/las entrevistados/as: *“Ya de por sí Avellaneda es muy especial, tiene muchas cooperativas y algunas de muchos años. Los servicios públicos son cooperativas, la gente de la cooperativa siente a la cooperativa de una manera muy diferente a otras ciudades. Porque tenemos muchos beneficios, por ejemplo algunas cosas son mucho más baratas que otros lugares. Hay gente por ahí que está en contra porque no conoce bien” (Z011).*

Asimismo, uno/a entrevistado/a afirma que la conformación de los habitantes de la ciudad de Avellaneda tiene una importante incidencia de productores agropecuarios

vinculados a la Cooperativa, ya que existe una gran cantidad de gente de zonas rurales que fueron a vivir a esa ciudad: *“Avellaneda es como una zona rural, le dicen <la chacra asfaltada>, porque la gran mayoría viene del campo y mucha gente que está en la ciudad todavía trabaja en el campo”* (M031). Siendo ésta posiblemente una de las razones por las cuales Avellaneda posee la característica de “territorio cooperativizado”.

Respecto al sentir cooperativo, según los datos relevados, está relacionado o influenciado, no sólo a los valores en términos éticos y morales que tiene una persona, sino también, con la satisfacción de una necesidad, por lo tanto su significado se relaciona a temas que podrían denominarse sociales y económicas. El primero estaría relacionado con el “ser”, es decir, a la identidad y deseos del productor asociado a la UAA Coop Ltda. El segundo, estaría vinculado a la satisfacción de necesidades en términos comerciales, económicos, etc. del productor y, el impacto que genera este tipo de organizaciones en las comunidades en donde operan, los cuales son mencionados más adelante, en el subapartado “La Empresa Socioeconómicas”.

Por otra parte, de acuerdo a los datos recogidos se ha podido identificar algunos de los significados más relevantes que tiene la Cooperativa para el asociado. Que se describe a continuación a partir de ciertas categorías:

- Segunda empresa: *“Para nosotros la cooperativa es nuestra segunda empresa, la llevamos con orgullo y con celo, es una referente en toda la zona”* (S018). El cual evidencia un sentido de pertenencia que tiene el productor asociado de la UAA Coop. Ltda.

- Alternativa para seguir en el campo y dedicándose a la producción agropecuaria: *“Siempre el apoyo de la cooperativa en la actividad nos sirvió un montón, sino no hubiésemos sido productores, hubiésemos, ya mi viejo ya hubiese desaparecido, siempre la cooperativa nos apoyó en todo esto* (L014). *“La Cooperativa trata de buscarles herramientas, alternativas al productor, para que no venga a la ciudad a morir de hambre”* (Z035).

- Oportunidad de realizar una actividad que quiere, conoce y sabe hacer: *“desde lo económico el campo no es lo más rentable, pero es lo que yo mamé desde chico, lo que se hacer y lo que me gusta, lo que me siento cómodo, en la ciudad como empleados no me veo, no me sentiría cómodo”* (S046). *“yo siempre soñé de tener un hijo y que siga en esta actividad, yo nunca quise ser empleado, capas que soy más esclavo de que si soy empleado pero estoy en lo mío (...) por ahí a veces discutimos con mi señora, si hoy estarías empleado, tendrías tu vacaciones, pero me tomo cuando puedo sino no, es lo que me gusta”* (L014). *“Si alguna vez me dice que tengo que ir a vivir a Reconquista por ejemplo, me muero”* (S053).

- Valoración como herencia familiar y forma de vida: *“La cooperativa es todo, de que yo tengo uso de razón, mi papa siempre estuvo, perteneció al movimiento porque él también estaba en las comisiones asesoras, el participaba, yo me acuerdo que yo era chiquito y él iba a las reuniones de la comisión asesora y, yo quiero seguir en la cooperativa, no me imagino sin la cooperativa”* (L014).

- Espacio de contención y apoyo moral del asociado, es decir, un lugar en donde el asociado puede manifestarse, en donde pueda plantear sus inquietudes y sus problemas. Esto se basa fundamentalmente, que el ser social no solo tiene necesidades desde el punto de vista económico, sino también otras necesidades tales como el hecho de pertenecer a un grupo, etc.: *“Por ejemplo en estos momentos tan difíciles, salimos a comentar cual era la situación, cual es la realidad y lo segundo que hicimos fue motivarlos. Necesitamos motivarlos, porque son parte de la Cooperativa (...) por ejemplo se proyectan videos de gente con situaciones difíciles que lograron salir adelante”* (L040).

Respecto a la educación, es considerada por Silva Díaz (2010), como una de las herramientas fundamentales para que el productor pueda desarrollar su actividad económica y social, es decir, la gestión de la empresa familiar y la gestión de la empresa cooperativa en las mejores condiciones posibles. Aquí, se hace referencia fundamentalmente a la formación del asociado como persona y como empresario de la explotación agropecuaria familiar. En cuanto a la educación para la gobernanza de la Cooperativa es abordado más adelante en el apartado “Gobernanza de la UAA Coop. Ltda.”. Asimismo, según los datos recolectados, se ha identificado dos temas

centrales respecto a la educación del asociado: la educación formal y la educación obtenida a partir de la participación en la juventud cooperativista y, que se describe a continuación:

La educación formal, es reconocida por los integrantes de la Cooperativa, como una herramienta útil para la vida en general y, como un medio para acceder a conocimientos útiles para el desarrollo de la actividad económica. La cual, no sólo se relaciona con la explotación agropecuaria, sino también, con otras actividades que podrían ser complementarias: *“Estudí mi secundaria en la EFA del pueblo, cuando terminé, tenía muy claro que quería volver al campo, pero también tenía claro que tenía que prepararme en algo más que un secundario, así que vine a Reconquista e hice una carrera terciaria vinculada a la actividad agropecuaria, la verdad muy a gusto, porque me permite muchas cosas”* (L027). Aunque a veces, también se observa en los datos recogidos, que el acceso a un título, representa una alternativa para desarrollar una actividad diferente a la agropecuaria: *“Supuestamente si seguíamos estudiando no volvíamos más [al campo], nose si volvíamos porque en el campo no es una vida fácil”* (S015).

También, se ha visualizado en los datos relevados, que algunos asociados manifiestan que la educación formal es una cuestión pendiente, el cual podría estar relacionado con lo que Durston (1998) señala, que en los años más recientes, se ha identificado mayor conciencia sobre la contribución y las condiciones de acceso para que los jóvenes puedan estudiar: *“Antes no era tan fácil estudiar, pero ahora es más necesario y hay más posibilidades”* (L041). *“Yo era un muchacho no terminé la secundaria, dejé porque económicamente la empresa tuvo problemas, como nos dedicábamos a la agricultura y algo a la ganadería, el clima nos jugó una mala pasada y se perdió prácticamente el total de los sembrado casi dos años (...) era un momento difícil, se cerraron algunas escuelas, no se aprobó el plan de estudio y se tenía que hacer todo de nuevo, porque era época de los militares”* (L014). *“Yo hice hasta el secundario en una EFA. No es que no pude, capas que a esa edad si alguien me hubiera motivado un poco más me hubiera ido a estudiar, me hubiera gustado, pero bueno, no le reprocho a la vida”* (S018).

En cuanto al segundo aspecto, la educación obtenida por los asociados a partir de la participación en la Juventud Agraria, es reconocida por ellos, como una alternativa educativa, teniendo en cuenta que por diferentes razones no han podido iniciar o continuar con sus estudios formales. Por lo tanto, la Juventud Agraria representa un espacio útil para adquirir conocimiento y experiencia: *“tuve que regresar al campo, así que bueno, ahí comencé a participar del grupo juvenil, acá en la zona nos reuníamos todas las semanas, organizábamos fiestas, bailes, etc. (...) siempre sentí que necesitaba capacitarme y estar en acción, como no terminé mis estudios yo sentía que necesitaba esa parte”* (L014).

Además, se ha podido observar en los datos recolectados, que la participación de los asociados en la Juventud Agraria, posee un significado relevante en su vida como productor y como cooperativista: *“La verdad que a mí la Juventud me marcó muchísimo, más allá de pertenecer a una familia cooperativista, el hecho de poder vivirlo a los 15 años, empezar a sentirte útil, en donde sos parte, en donde sos gestor, vos como joven, la verdad te da mucho impulso, muchas ganas; al punto de la emoción cuando uno habla de la Cooperativa”* (L027). *“Yo lo que soy hoy se lo debo a la Juventud, toda la apertura, el conocimiento que hoy tengo de la Cooperativa, de la zona, me permitió viajar, mucho de lo que están en el Consejo eran compañeros que estuvimos en la juventud hace 30 años atrás”* (L050).

El Asociativismo como Base de la Empresa Familiar

Una de las características distintivas observada a partir de los datos recogidos, es que una gran cantidad de productores que forman parte de la UAA Coop. Ltda., trabajan de manera asociada con familiares y en algunos casos con vecinos; bajo la modalidad o forma de sociedades de hecho²⁹, el cual se relaciona con una de las dimensiones que Lattuada et al. (2006) denominan “integración intracomunitaria”, como un elemento de importancia relevante en la construcción del capital social y por ende para la satisfacción de las necesidades de los productores y sus comunidades. Algunos/as de los/las entrevistados/as hacen referencia a sus experiencias en relación a la

²⁹ Las sociedades de hecho, tiene su origen a partir del acuerdo entre dos o más personas, que se obligan a aportar dinero, trabajo u otro tipo de bienes para explotar una actividad comercial, con el ánimo de repartirse entre sí las utilidades y no se constituye por escritura pública, es decir, una figura jurídica.

asociación con sus hermanos: *“Yo trabajo con mi hermano. Aquí se trabaja con los hermanos, acá es normal”* (S015). *“Acá, casi todas las sociedad son entre hermanos. Mi papa tiene dos sociedad de hecho con sus hermanos, que es la asociada a la Cooperativa, una es para la agricultura y la otra para la ganadería”* (M034).

Este tipo de sociedades, representa para el pequeño o mediano productor, una estrategia para mantener determinadas condiciones productivas. De acuerdo a las opiniones de los/las entrevistados/as se ha identificado los siguientes beneficios: la posibilidad de producir en mejores condiciones, a partir del acceso a tecnologías, que no lo podría hacer de manera individual; la reducción de costos; apoyo de sus pares; entre otros: *“Ayuda para mantenerse en lo que uno está haciendo, lo poco que tienen lo mejoran por ejemplo las maquinarias y cosas que uno solo no puede comprar”* (S042). *“Eso ayuda mucho para achicar costos”* (L047). También uno/a de los/las entrevistados/as hace un análisis sobre la importancia que tiene este tipo de asociación no sólo desde el punto de vista productivo, sino también como apoyo y contención: *“Estoy solo en la toma de decisiones, laburando solo, a mí me hace falta un socio o el apoyo de mi viejo, a veces para que te pegue un reto”* (S042).

Estas sociedades de hecho, también se conforman ante una situación de herencia familiar de los productores, es decir, en donde los hermanos deben repartirse los bienes, que al margen de la situación formal que ello representa, luego continúan trabajando de manera asociada. Además, los/las entrevistados/as manifiestas que se trata de una forma de trabajar a la cual se está acostumbrado: *“cuando nuestros padres dejaron las cosas, nosotros seguimos juntos porque por ahí individualmente es más difícil, nosotros teníamos una estructura de herramientas que se yo, si nos apartábamos teníamos un equipo para cada uno, entonces si yo me voy y me llevo mi aradito y mi tractor, mi hermano la sembradora, etc. Somos productores de pocos recursos; después como que vos te acostumbras a trabajar en ese grupo y bueno, desde que nos iniciamos seguimos trabajando los tres hermanos juntos”* (S016).

Asimismo, se ha podido indagar e identificar en los datos relevados, al menos cuatro aspectos relevantes en relación a las particularidades de esta forma de organización y trabajo:

(a) surgimiento de la organización, tal como se explica más arriba, está relacionado con una necesidad de las partes: *“Surgió de una necesidad en el 2001, teníamos que cambiar las maquinarias, él también estaba complicado y arrancamos y la verdad que nos dio resultados”* (L040). *“Todos los pedacitos de tierra que compre, no hay nada que haya comprado solo, ya mi papá venía con esa idea, cuando le ofrecía algo y veía que no alcanzaba, buscaba un vecino, así se compraba”* (L049).

(b) Modalidad del trabajo es diversa: algunos sólo comparten las maquinarias que compraron en conjunto: *“cada uno pone un porcentaje y así no tenemos problemas; comenzamos a comprar algunas maquinarias, cada uno es libre, cada uno trabaja en lo suyo tiene la libertad y lo que se hace junto llegamos a un acuerdo”* (L040). Otros casos, sin embargo, las actividades se desarrollan de manera conjunta, en donde existe una diferenciación implícita de las tareas: *“Se busca una manera de organizarse, se hace una planificación en conjunto tanto de las cosas que se van a hacer y las decisiones. Algunas cosas se hacen de acuerdo al momento y a la facilidad que tenes, por ejemplo: si tenemos agricultura y ganadería y, a mi me gusta más el tema ganadero, por ejemplo, si hay cosas para hacer yo me voy a inclinar por la ganadería y vamos viendo”* (S042). *“Dentro de la sociedad, soy yo la que se ocupa de los papeles y las relaciones públicas <dice mi hermano>. Pero también hago trabajo en el campo”* (S053).

(c) La sociedad constituye una estrategia para organizar de una manera más conveniente el tema impositivo que hacen a la formalidad que el productor debe cumplir: *“Cada uno tenemos nuestra cuenta [asociación a la cooperativa], nada más que cuando se cosecha se ponen partes iguales; todo se va repartiendo y después se va manejando las compras y todas esas cosas, el tema del IVA, de la facturación y todo se va llevando un equilibrio en cada cuenta”* (S016).

(d) El conflicto forma parte en este tipo de asociaciones, los cuales son generados fundamentalmente a partir de las diferencia de intereses, etc. (Munduarte et al., 1993), el cual son abordados a través de diferentes mecanismos: *“Yo creo que todas las empresas familiares en donde son varios hermanos, siempre tuvieron conflictos. Creo que cuando participa terceros, ahí empieza a haber conflicto, terceros te digo la esposa por ejemplo (...) en mi caso, se comparte con la familia pero cuando tenemos*

que tomar las decisiones lo charlamos entre nosotros (...) la otra cuestión es tener las cuentas separadas, y cada uno hace lo que le da más importancia (...) la sociedades que hoy existen es porque lo conversaron, tiraron todas las cosas sobre la mesa, inclusive con la participación de algún externo, por ejemplo la Cooperativa, se le busca la vuelta” (L040).

También, se identifica al análisis de determinadas situaciones que favorecen a las buenas relaciones al interior de la sociedad y, la posibilidad de hacer acuerdos preliminares, podrían ayudar a mantener una buena relación entre las partes: *“desde el momento que nos juntamos para trabajar [con un vecino] dijimos que teníamos que tener tantas ganas para juntarnos como en su momento separarnos antes de tener problema” (L049).* Las capacitaciones y el abordaje analítico sobre este tipo de organización podrían favorecer a la prevención o resolución de conflictos: *“Las capacitaciones sobre empresa de familia ayuda muchas veces a que la familia se mantenga unida, tal vez si hay problemas entre las familias, para que se vaya limando esas asperezas (...) por ahí a veces terminan las sociedades y terminan mal” (S042).*

Dificultades a Afrontar por el Asociado

Si bien, es difícil precisar categorías distintivas de problemas, ya que todas las variables (económicas, productivas, ambientales, políticas públicas, etc.), están íntimamente relacionadas; en la presente investigación, se intenta marcar una diferencia entre los problemas y desafíos que afronta: el asociado, la cooperativa, el valor agregado a la producción primaria y los desafíos en general a afrontar en el futuro, de los cuales se hacen referencia más adelante. Por lo tanto, las dificultades que aquí se hacen referencia, están relacionadas con aspectos que hacen a la vida y las condiciones particulares del asociado y la familia rural.

En coincidencia con lo que Durston (1998) ha observado, algunos integrantes de la Cooperativa, han mencionado que el traspaso de la empresa familiar o la participación de los hijos/as en la empresa agropecuaria, generan a menudo situaciones de tensión entre las partes, el cual estaría determinado por el nivel de complejidad que representa el hogar rural, en donde se puede identificar, a menudo, el poder que ejerce generalmente el jefe (masculino) del hogar, caracterizados por ser pocos democráticos: *“yo trabajo con mi papa. Yo comencé a independizarme de a poco, a*

los 29 años (...) Ahora tengo mi cuenta y soy asociado de la Cooperativa” (L040). “A los padres les cuesta dar el brazo a torcer, dar participación al hijo, cuando los padres se jubilan a veces alquilan el campo” (S053). “Por ahí yo tengo alguna idea para mejorar algunas cosa del campo y recién ahora se está dando cuenta, es de a poco. Con el tema de la participación en la Juventud yo había visto cosas que se podía hacer para mejorar. Son cosas que por ahí no implica una inversión grande, pero bueno son cuestión de costumbre nomás” (M058). “Es todo un desafío por ejemplo que un hijo estudie y ¿cómo? le dice a su papá, mira que esto que hiciste toda tu vida no es lo más conveniente, y que se puede mejorar, ahí se puede generar un conflicto” (Z052).

Otra situación a la que algunos productores identifican como un problema y desde la parte técnica, en cierto aspecto, la visualizan como positivas, es el tema de las exigencias formales que tiene el productor, como ser: las declaraciones juradas ante los organismos estatales de contralor y afines. Desde la opinión de los productores: *“Hay tantos papeleos, tantos trayectos que hay que hacer, tantas cosas que para vender una cosecha, tenes mil historias que hacer. Te exigen tantas cosas, está bien que les exija a la cooperativa, la AFIP [Administración Federal de Ingresos Públicos], para salir de campo es un quilombo, antes tenes que avisarle a la cooperativa que vas a salir; son cosas que al productor lo mata” (S015). “Cada vez se tiene más exigencias, tenes muchos papeles, tenes un trámite nuevo, un costo nuevo. No digo que no se puede trabajar sino digo que se complica cada día más y el productor chico lo sufre más que el grande, porque este tiene un contador que lo hace” (M025).* Desde la opinión de los empleados o la parte técnica, sostienen que esto evita el mercado marginal, que en el caso de la integración avícola, representa uno de los problemas más importantes (véase en el apartado “Contexto, Situación Interna y Visión Prospectiva de la Cooperativa”).

En relación a esta temática, uno/a de los/las entrevistados, agrega que desde su experiencia personal y por el conocimiento adquirido en las capacitaciones brindadas por la Cooperativa, el tema formal es una situación inevitable y que es importante conocer de qué se trata: *“Hay que andar y hay que interesarse con el tema de los papeles. Por ejemplo en cuestiones impositivas, no podés cargarle todo al gestor y que se arregle y que el gestor te haga y deshaga como quiera, uno tiene que ver que*

está haciendo, porque después llega a fin de año y tenes que pagar ganancia, se enojan, vos mes a mes vas viendo” (S053).

También, se identifica como un problema, al nivel heterogéneo de desarrollo socioeconómico de los asociados, el cual estaría relacionado fundamentalmente con la localización de los productores y, el tiempo en que están asociados o vinculados a la Cooperativa. Es decir, la zona de acción histórica de la Cooperativa (Avellaneda y alrededores), tiene asociado de hace muchos años, con lo cual, la práctica cooperativa podría ser calificada como natural. A diferencia de las nuevas zonas a las que se ha expandido la Institución en los últimos años: *“Acá en la zona [Bandera, Santiago del Estero], no es como en Avellaneda que viven a dos cuadras de la Cooperativa, se encuentran en el supermercado, conversan las mujeres, acá no hay roce, todo es negocio (...) acá la juventud está en otra cosa, no es como allá [Avellaneda] (...) la mayoría de las empresas, traen su gente de afuera, sobre todo los profesionales” (Z033).*

Por su parte, algunos de los asociados, afirmaron³⁰ que las políticas públicas generalmente no favorecen, sino que excluye al productor tradicional o chico. En relación al cual, uno de los participantes de la Asamblea General Ordinaria N°93, hizo referencia a la importancia de generar estrategias por parte de la Cooperativa para “no dejar caer a los productores”. Posteriormente, en los datos recolectados en las entrevistas, algunos de los integrantes de la Cooperativa se refirieron a este tema de la siguiente manera: *“Por ejemplo, el otro día en la Asamblea, de que la Cooperativa tiene que darle la mano a los productores que tiene que dejar la actividad, al pequeño productor, es para que no quede fuera del sistema, porque seguramente está muy endeudado, en esa mentalidad, ¿qué quiere hacer el hombre?, si quiere desafiarse a hacer un nuevo emprendimiento en horticultura por ejemplo (...) además de ayudarlo con el ingeniero, preguntarle ¿qué quieres hacer de tu vida?, ¿quieres hacer eso?, es fundamental para desarrollarse. Si el señor está dispuesto a hacer horticultura y tomar el crédito de la Cooperativa, porque si no quieres, hace otra cosa” (Z026).* Esta temática se aborda con mayor detalle, más adelante, en el apartado 5.3.

³⁰ Observación realizada en la Asamblea General Ordinaria N°93.

En síntesis, en este subapartado, se ha intentado hacer referencia a los temas que los integrantes de la Cooperativa, han manifestado como relevantes y que hacen a la construcción del valor agregado cooperativo y por ende al valor agregado en origen. Entre los aspectos que se destacan se encuentran: el sentido de pertenencia, el significado que tiene el trabajo cooperativo, las motivaciones y deseos que posee el productor, las estrategias y dificultades o desafíos que deben afrontar como productor, entre otros. Todo ello, teniendo en cuenta que el asociado es una persona que desarrolla su actividad en el seno de una familia y en un contexto determinado.

5.1.2.3. Juventud Cooperativista

La juventud representa un recurso estratégico para cualquier tipo de organización, los cuales podrían garantizar la continuidad y el desarrollo de la organización a lo largo del tiempo (Cuartas et al., 2008; Durston, 1998). Bajo esa premisa, los integrantes de la UAA Coop. Ltda., han desarrollado diferentes acciones que aquí se describen y que también se han mencionado más arriba, en el subapartado “Origen e Hitos Históricos de la UAA Coop. Ltda.” y “La Educación y el Capital Humano de la UAA Coop. Ltda. Las acciones o mecanismos que realiza la Cooperativa en relación a la juventud, se basan fundamentalmente en la formación y la generación de espacios para la participación del joven: asociado, empleado, hijo de asociado, hijo de empleado y, jóvenes en general. Asimismo, se ha observado en los datos recolectados que una importante cantidad de los dirigentes actuales y otros integrantes de la cooperativa (asociados en general, empleados, etc.), han participado en la Juventud Agraria Cooperativista, a partir del cual han logrado un aprendizaje y conocimientos en temas dirigenciales, gestión de la empresa familiar, entre otros, que son descritos más adelante.

En el presente subapartado se hace referencia a la Juventud Agraria Cooperativista (JAC), quien tiene su origen (de acuerdo a los registros de la Cooperativa), en el año 1934, en donde la UAA Coop. Ltda., comenzó a promover la participación de los jóvenes; en el cual se exhortaba a todos los productores, en especial a los jóvenes, con la convicción de que la militancia activa de ellos permitiría prevalecer el quehacer cooperativo. Además se identifica, en la opinión de los cooperativistas de esa época (Libro 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda, 1919 – 1994), que el cooperativismo es

la única forma de brindarse a ellos mismos, los servicios que puede proveer una gran y eficiente empresa, que individualmente nunca lo lograrían, por lo tanto, para fortalecer su desarrollo y sostenimiento era imprescindible la participación de los jóvenes, en coincidencia con lo afirmado por Fontenla (2013).

Siguiendo con el relato histórico, luego de un proceso de definiciones y actividades que promovían la participación y el análisis sobre las distintas formas de organizar el trabajo con los jóvenes, en el año 1945, se crea el Centro Juvenil de la Cooperativa, quien en el año 2000 adquiere la figura jurídica de Asociación Civil Juventud Agraria Cooperativista, Centro Avellaneda, cuya finalidad, explicitada en Art. 4 de su Estatuto, sostiene: “la Institución tiene por finalidad primordial la educación de jóvenes de ambos sexos con el objeto de fomentar auténticos productores agrarios y cooperativistas, así como elevar el nivel cultural de la familia rural en todos sus aspectos”.

Esa finalidad, se ve reflejada en la participación y la educación de los jóvenes como una estrategia, no solo para mantener viva a la institución, sino también, para acompañar el proceso de formación de personas cooperativistas. Siendo la etapa de la niñez y la juventud, las más oportunas para concientizar a un ser humano, potencialmente cooperativista (Barberini, 2009). Lo cual se relaciona con la siguiente opinión: *“La Juventud Cooperativista no es una casualidad, de que en su momento alguien haya pensado de que debía tener una juventud cooperativista, porque desde su formación [de la UAA Coop. Ltda.] hubo empuje, pero después se dieron cuenta que se empezaron a envejecer. A los 20 años se dieron cuenta de que tenía que crear el grupo de jóvenes. Eso te demuestra la visión que tuvieron (...) la juventud es la edad en donde no estamos contaminados de cosas grises, después cuando uno tiene 50 años, lo sigue respetando a eso que lo consideró puro a los 20 años. Para eso hay que estar convencido, no porque te lo enchufaron (...) la Cooperativa es una herramienta hermosa, pero la tenes que ver de joven, cuando la ves de grande como un negocio más, no la ves a la cooperativa, ves un negocio más”* (L049)

Organización y Funcionamiento de la Juventud Agraria Cooperativista (JAC)

La JAC, es un grupo que está conformado por jóvenes vinculados al medio rural o con sentido de pertenencia al sector rural, quienes desde sus vivencias cotidianas, están

interiorizados en las inquietudes y necesidades de las comunidades de las que forman parte. En relación al cual, según el Estatuto de la JAC, establece que: “Podrá asociarse a la Asociación, todo joven de cualquier sexo, que haya cumplido quince años de edad y no más de cuarenta, que acepte el presente Estatuto y los reglamentos que en su consecuencia se dicten y sea: productor agrario, hijo o hermano asociado a una cooperativa agraria, siempre que pertenezca a la misma explotación, hijo o hermano de un productor agrario radicado en el zona de influencia de la institución, aunque no sea asociado de cooperativas y que reúna las condiciones de pertenencia a la misma explotación antes mencionada, y/o empleado de una cooperativa agraria”.

La Administración de la Institución está a cargo de una Comisión Directiva compuesta por nueve miembros titulares y tres suplentes, elegidos en Asamblea General Ordinaria. Entre los cuales se distribuyen los siguientes cargos: Presidentes, Vice Presidentes, Secretario, Pro Secretario, Tesorero, Pro Tesorero, el resto Vocales. También cuenta con un Órgano de Fiscalización conformado por un Síndico Titular y un Síndico Suplente, elegidos en la Asamblea General (Estatuto de la JAC). Asimismo, tanto la estructura y funcionamiento de la JAC, se podría comparar con la Cooperativa, salvo por cuestiones de índole comercial, económico, legal, etc. que desarrolla la UAA Coop. Ltda. Esa similitud, permite en muchos casos, una primera vivencia del joven en una organización con bases participativas y democráticas.

Asimismo, la JAC cuenta con dos colaboradores (externos), denominados coordinadores. Se trata de dos técnicos, empleados de la Cooperativa, quienes cumplen la función de acompañamiento del grupo, con los cuales, los jóvenes, analizan las ideas o propuestas de capacitación, etc., previa a su ejecución; realizan consultas técnicas, etc. Otra de las funciones, está relacionada con la revisión de la planificación de actividades anuales y las evaluaciones respectivas. También, estos técnicos, constituyen uno de los canales de comunicación entre la Juventud y los Consejeros y viceversa.

En cuanto a la organización interna de la JAC, cuenta con cinco subcomisiones: (a) ganadería y actividades intensivas; (b) actividades técnicas agrícolas; (c) formación juvenil y eventos especiales (d) comunicación y (e) extensionismo (Memoria y Balance General 2013 – 2014 de la JAC). Desde cada una de esas subcomisiones se intenta

dar respuesta a las inquietudes y necesidades diversas que poseen los jóvenes: *“Brindamos al joven y al productor herramientas para eficientizar su trabajo en el campo y, también otros conocimiento que te sirve en la vida”* (M025). Además de las actividades realizadas en el marco de cada subcomisión, también existen otras actividades denominadas “permanentes”: *“tenemos actividades fijas, que las desarrollamos anualmente, por ejemplo: dos cursos de computación que lo llevamos a los pueblos de la zona [de influencia de Avellaneda], se llevan las computadoras de la juventud a las escuelas, se consigue un profesor pagado por la juventud para que de las capacitaciones”* (M017); en esos cursos, también participan asociados y empleados.

Las subcomisiones son plateadas como una estrategia organizativa con el fin de lograr la coordinación eficiente de las actividades, como así también, para que los jóvenes puedan elegir entre los distintos temas o áreas de trabajo que tiene la organización, en función a sus intereses: *“se empezó a trabajar hace un par de años en subcomisiones, [para participar en las subcomisiones] no hace falta ser socio, ni estar en la Comisión Directiva, cada chico que quiera ir a la juventud, puede meterse en la subcomisión que más le interese y empezar a organizar actividades, capacitaciones a organizar cosas, referido a lo que cada uno hace, o le interesa, a lo mejor hace agricultura y le interesa la parte ganadera para conocer”* (M017). También, estas subcomisiones representa para los jóvenes, una oportunidad para el aprendizaje sobre temas relacionados a la coordinación y el liderazgo, a partir de una práctica concreta: *“Entre los chicos se elige a un coordinador de cada subcomisiones de trabajo”* (M019).

Por su parte, las actividades y temas de capacitación desarrolladas por la JAC, son definidas de manera participativa por los integrantes del Grupo: *“los temas que se tratan, nosotros nos juntamos y decimos nos gustaría trabajar en tal tema”* (M020). Arteaga Hernández et al. (2013), afirman que las actividades de capacitación, la recreación, el deporte, etc., que a su vez son elegidos por los propios integrantes, poseen un importante potencial para generar las condiciones favorables para la participación activa de los jóvenes y mantener la motivación de los mismos, como así también, el potencial para generar capacidades que propicien el desarrollo socioeconómico de una sociedad y de las cooperativas. Según el Balance General

correspondiente al Ejercicio 2013-2014, desde la JAC se realizaron las siguientes actividades, explicitadas a partir de cuatro categorías:

(a) Actividades internas, es decir, para los integrantes de la JAC, consistentes en: Asamblea Ordinaria. Reuniones de Comisión Directiva, reuniones plenarias, etc., en las cuales, también se desarrollaron capacitaciones en diversos temas. Jornadas de integración y recreación. Cursos, charlas, jornadas en las que se abordaron las siguientes temáticas: ortografía y redacción, trabajo en equipo, margen bruto agrícola y ganadero, roles y funciones de una organización, elaboración de embutidos. Visita a los siguientes establecimientos: cabaña de ciervos, granja avícola, criadero de cerdo. Generalmente, en cada una de las capacitaciones se organizan actividades de recreación, con el fin de motivar al joven y generar el espacio de interacción e identidad grupal.

(b) Las actividades externas, no son exclusivas para los integrantes de la JAC o para jóvenes, consistieron en: Actividades en conmemoración del Día Internacional de la Cooperación. Curso de agricultura de precisión y computación. Publicación de la revista Proyección Cooperativa. Participación en diversos medios de comunicación. Actividades de promoción de la juventud (extensionismo). Capacitación destinada a operarios de maquinarias y equipos agropecuarios. Cronograma de capacitación de jóvenes, consistentes en seis actividades de capacitación en diversas temáticas.

(c) Representaciones y participaciones diversas: Participación en actividades del Consejo de Administración de la UAA Coop. Ltda. Participación en la Comisión Asesora Regional Juvenil (CARJ), el cual se desarrolla en el siguiente párrafo. Actividades de formación en temas generales, del primer y segundo nivel realizado en el marco de la Escuela de la CARJ. Actividades de planificación estratégica de la CARJ. Participación en actividades sobre fortalecimiento de juventudes, motivación, liderazgo. Participación en el Consejo Central de Juventudes y del Encuentro Nacional de Juventudes y Asamblea Ordinaria del Consejo Central de Juventudes, Programa de Educación a Distancia (PEAD). Organización de pasantías de jóvenes ACA. Participación de la Comisión Organizadora de la Fiesta Provincial y Nacional del Algodón, entre otras.

Asimismo, las representaciones, de acuerdo a los datos recolectados, es la más destacada en este ejercicio (2013-2014), teniendo en cuenta la cantidad de actividades desarrolladas. De las cuales hacen referencia algunos/as entrevistados/as: *“El Consejo Central de Juventudes es la juventud de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), es de segundo grado. Se organiza por Regiones; cada una elige un Delegado Titular y un Suplente para que integre el Consejo. En donde estamos nosotros es la Región norte de Santa Fe, Corrientes y Misiones, que está integrada por nueve juventudes. También desde ahí se participa en la Mesa de Juventudes de la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO)³¹”* (M024). *“La CARJ es la Comisión Asesora Regional Juvenil, en el nivel intermedio del Consejo Central de Juventudes y las Juventudes de Base. Nuestra CARJ nuclea a 9 juventudes, está dirigida por dos personas: presidente y secretario; tienen mandatos de dos años y cada dos años rota de juventudes”* (M038).

(d) Visitas recibidas: se recibieron cuatro visitas durante el ejercicio, de los cuales uno es de nivel internacional. A partir del cual, se comparte la experiencia vivenciada por la JAC con otras organizaciones generalmente, de juventudes cooperativistas.

Función, Significado y Características Generales de la JAC

Tal como se explicita más arriba, para el movimiento cooperativo, la participación, educación y capacitación de los jóvenes representa una de las estrategias necesarias para lograr la sostenibilidad de este tipo de organizaciones. Además, este tipo de acciones, posee el potencial para promover la adquisición del saber del joven, los cuales no solo podría tener efecto en un persona más culta de manera aislada, sino que posiblemente sea productiva para toda la sociedad (Barberini, 2009). En base al cual, organizaciones como la JAC, plantean sus objetivos y desarrollan actividades, tal como se ha mencionado más arriba; propiciando así, la formación y el desarrollo de las capacidades, identificadas en los datos relevados, como la función de la JAC:

- Formar futuros dirigentes, tanto para la UAA Coop. Ltda., como para otras organizaciones de la sociedad civil (escuelas, clubes, etc.): *“es un lugar en donde chicos pueden crecer como dirigentes o como personas”* (M017). *“Para la Cooperativa*

³¹ Organización de tercer grado de integración.

es importante el recambio, porque las personas están de paso y llega un momento que la Cooperativa necesita del joven y gente nueva y con conocimientos cooperativos” (M019). “La juventud agraria es una escuela, en otras cooperativas en donde no hubo juventud agraria, tenemos experiencias de cooperativas que se fueron a quiebra” (D013).

- Formación como persona cooperativista, es decir, en base a los valores y principios cooperativos, especialmente, al sector rural: *“El mayor objetivo es volver a los valores cooperativos y que la gente reconozca de que hay muchos jóvenes que apuestan al campo” (M020). “es un lugar en donde te inculcan valores, es como una gran familia en donde colaboramos, participamos, compartimos” (M029).*

- Formación integral del joven rural: *“Capacitar al joven ya sea para el medio rural o para otras actividades, porque no solamente hay capacitaciones que tengan que ver con la agricultura o ganadería, hay otras que tienen que ver con la formación propia [como persona], por ejemplo cursos de expresión y oratoria, cursos de computación, y todo eso tiene que ver con construirse uno mismo” (M022).*

- Formación del joven en la gestión eficiente de la empresa agropecuaria: *“Gran porcentaje de la formación de la juventud es más para que tenga herramientas en su empresa, más que para ser dirigente, porque de hecho, si tenemos productores eficientes, con una mirada cooperativa, después como dirigente va a andar” (L026).*

- Valorización de la juventud, tanto por sus pares, como por personas adultas, en donde el joven es el protagonista: *“Uno por ahí charla con gente adulta y dicen: la juventud está perdida y yo creo que venir acá y reunirse con 50, 60 jóvenes por plenaria es algo fantástico, porque todos esos jóvenes vienen con ganas de trabajar y hacer cosas y uno ve que la juventud no está perdida” (M022).*

- Fortalecimiento de las instituciones: *“Ser útil me parece que hace que algo dure tantos años como institución, cuando el tiempo que le dedica a la institución le es útil, tanto a su empresa como a vida, en su parte personal, eso hace que perdure tanto” (M031).*

Según Cuartas et al. (2008), los jóvenes que se involucran activamente en organizaciones de bien común, generalmente suelen estar más propensos a generar una identidad con el movimiento cooperativo. Por lo tanto, el significado que tiene este tipo de organizaciones para los jóvenes, suelen tener relevancia importante en la determinación de la forma de vida que adoptan: *“A mí me dio una formación humana muy importante, me dio amplitud mental, me ayudó muchísimo a formarme en esta cuestión de superación personal, de la oratoria. Si yo vuelvo a nacer, quiero volver a vivir la época de la Juventud Agraria”* (S004). Es decir, el significado que tiene la JAC en la vida de las personas que forman o han formado parte, de acuerdo a los datos recogidos, está representado por:

- Espacio para capacitarse y hacer nuevos amigos: *“es inexplicable lo que se aprende acá adentro, tanto en las capacitaciones como en compañerismo, yo hice muchísimos compañerismo aca adentro”* (M022). *“Es un crecimiento que no lo tenes en ningún otro lado, yo conocí un montón de amigos (...) lo más importante es tratar a la gente, ayudar a la gente (...) es tan gratificantes estar y poder hacer que los chicos participen, como en su momento lo hicieron con nosotros”* (M030).

- Un medio para lograr una superación personal y el relacionamiento con otra personas: *“Yo desde muy chiquita fui muy tímida, de no darme con nadie, y como que todas estas cosas que me fue dando la juventud, en los micro radiales, en una actividad yo hable ante 500 personas”* (M022). *“Aprender a desenvolverse, es algo que la Juventud te ayuda y es un lugar en donde permanentemente tenes que relacionarte (...) la juventud me dio mucho aprendizaje y a relacionarme con gente que por ahí parecía inalcanzable, por ejemplo cuando viajas a otros lugares y te relacionas con mucha gente”* (M025).

- Conocer en profundidad el trabajo cooperativo y la realidad del sector agropecuario a nivel local y nacional: *“Al ingresar a la Juventud Agraria me dio la posibilidad de conocerla [a la UAA Coop. Ltda.] muchísimo más, de conocer más el esfuerzo que es el trabajo cooperativo, porque no es nada fácil, como así también, conocer la realidades de otros lugares del país, te da la visión y el aprecio mayor a esta institución por la calidad humana que hay, el esfuerzo y la tradición”* (M024).

- Construir una visión crítica en base al conocimiento: *“Siempre como argentinos, somos que nos quejamos, mi familia por ahí, siempre escuchas en la televisión, que siempre hay problemas; por ahí a partir de todos eso [participación en la Juventud] me permitió ver otra cosa, no lo que ven todo; o de encontrar una solución a algún problema”* (M032).

- Conocimiento y vinculaciones con otras personas e instituciones como estrategia para el acceso al trabajo o empleo: *“creo que en la juventud se me van a abrir otras puertas [laborales], ya se me abrieron varias puertas acá en la Cooperativa (...) creo que la capacitación es para que pueda estar en la mesa directiva alguna vez o ser empleado de la Cooperativa. Me gustaría hacer mi emprendimiento propio en el campo y asociarme a la Cooperativa”* (M021).

Asimismo, estos significados están relacionados a los motivos o las razones por las cuales los jóvenes participan de las organizaciones como la JAC. En donde tienen la oportunidad de experimentar la práctica concreta en relación a lo económico, lo democrático y lo sociocultural de manera simultánea. Además, generalmente los jóvenes prefieren acciones antes que discursos, a partir del cual pueden reivindicar sus condiciones de personas responsables, inteligentes y propositivas. Otro aspecto que se podría destacar, es que generalmente los jóvenes tienen un interés y disposición particular en participar de propuestas o proyectos, en las cuales pueden materializan la ideología con bases cooperativas (Cuartas et al., 2008).

También, se ha podido identificar en los datos recoletados, que la motivación inicial para vincularse o participar por primera vez de alguna actividad de la JAC, está relacionada con actividades de tipo: (a) recreativa y lúdica: *“Por ahí hay chicos que van pensando encontrar una cosa, van para comer después de la reuniones, y charlar y lo enganchas por ese lado, ahí empiezan y se interiorizan”*. *“En realidad la invitaron a una prima y ella me dijo vamos a comer un asado, así que vine y me encantó”* (M030). (b) por invitación por parte de compañeros de escuela: *“cuando estaba en la EFA, tenía un compañero que empezó en la juventud un tiempito antes y él nos invitó a participar”* (M028). (c) por incidencia de familiares o la vivencia cooperativista en el seno familiar: *“la conozco [a la cooperativa] desde chiquito, desde que nací porque mi familia es cooperativista, así que desde la cuna digamos. Por eso desde chico me*

asocie a la juventud. No veía la hora de tener 15 años para asociarme; en realidad a los 14 años ya empecé a participar de las reuniones pero como oyente y después me asocié” (M038). (d) para formar parte de un grupo: “Cuando ya me vine a trabajar al campo digamos y, como que no me quería quedar en el campo nomas y no salir y conocer y dije, voy a ir a la reunión e invite a otro chico de acá, arrancamos entre tres chicos (...) como había dejado la facultad, me había venido al campo de nuevo y no quería encerrarme tanto acá y llevar la rutina del trabajo a mi casa” (M017).

Por lo expuesto se puede afirmar que ser parte de un grupo, puede brindar muchos beneficios, el cual, según los integrantes de la JAC, también implica asumir compromisos y obligaciones en base a determinados valores: responsabilidad, respeto, solidaridad, dedicación y, ciertas conductas y estrategias de acción, tal como lo explicitan los/las siguientes entrevistados/as: *“requiere mucho tiempo participar de la juventud, aunque el compromiso no es solo venir a la reuniones” (D012). “Está bueno que me den responsabilidades por ejemplo, eso me gusta, que me pueda ir como coordinador a un lugar por ejemplo” (M021). “Para que se mantenga una juventud tienen que estar unido siempre, la solidaridad, el compromiso. Estar comprometido con el otro. No es fácil, ponerse de acuerdo; es importante escuchar al otro también, porque el otro piensa distinto” (M034). “Es fundamental tener en claro los objetivos y que sea definido en grupo, no que trabaje uno o dos. También que ese haga cosas responsables y que la base sea la comunicación” (M058).*

Por otra parte, en lo que respecta a la educación formal de los asociados de la JAC, se ha podido identificar ciertas similitudes con lo descrito más arriba en el subapartado “Asociados”, en el que se aborda esta temática. Es decir, todos los jóvenes que forman parte de la JAC, tienen estudios primarios completos y la gran mayoría, también tienen estudio secundario completo. Pero, esta característica no se mantiene en relación a estudio de niveles superiores, solo algunos jóvenes han podido finalizar o están estudiando en la actualidad alguna carrera terciaria o universitaria: *“Hice la escuela secundaria en una EFA y después seguí estudiando y terminé la universidad” (M028). “Hice primario y secundario acá en el pueblo me fui para estudiar una carrera universitaria en la UTN en Reconquista, abandoné digamos y me vine a trabajar acá en el campo” (M017).* Asimismo, entre las reflexiones realizadas por algunos de los/las jóvenes entrevistados/as, sostienen que la motivación o condición para iniciar y

continuar un estudio de mayor nivel, requiere no sólo de recursos económicos, sino también del apoyo moral de los adultos: *“para poder estudiar es importante contar no solo con el apoyo económico, sino también el apoyo de la familia”* (M025).

Asimismo, tal como se describe más arriba, la JAC representa para sus integrantes una alternativa educativa, especialmente para aquellos jóvenes que por diferentes razones no han podido iniciar o continuar sus estudios: *“Me parece que para los chicos que no van a seguir estudiando es muy importante esa formación que te da la Juventud. El hecho de gestionar cosas, te ayudan como persona”* (M032). *“Para mi la Juventud fue el terciario que nunca hice. Siempre tuve claro que quería dedicarme al campo desde muy chico, con mi padre en contra de esa decisión, pero siempre tuve claro eso (...) en la Juventud no venis a rendir materia, se aprende de una manera muy distinta y acomodado a los tiempos que uno tiene”* (M031).

En lo que respecta a la edad de los participantes de la JAC, según su Estatuto, establece que la edad de los asociados activos, deben tener como mínimo 15 años de edad y como máximo 40 años. También se hace mención en el Estatuto a una categoría de asociados denominada “protectores”, ello permite que personas de más de 40 años de edad, puedan participar de la juventud con la función de apoyo o acompañamiento. Algunos/as de los/las entrevistados/as se refieren sobre algunas particularidades sobre este tema: *“Si venis a algunas de las actividades que realizamos vas a ver que los chicos tienen un promedio de edad de 15 y 16 años; a veces de 17 y 18 años”* (M028). *“Es raro el que llega a los 35 años, vamos a decir adentro, yo creo que una edad promedio hasta los 29 años, después de ahí, son otros tiempos y otras obligaciones”* (M017). El cual estaría relacionado con lo que Durston (1998), afirma que la juventud está determinado por la secuencia de etapas que vivencia una persona, el cual si bien la edad es una variable a considerar, no es determinante.

Según Durston (1998), la transición de joven a adulto, está relacionada por el grado de responsabilidad que la persona debe asumir, tanto en el plano personal, como el laboral: *“En realidad me gusta mucho participar en la Juventud pero por cuestiones de tiempo por el trabajo se complica un poco, además, hay que ir dando oportunidad a otros jóvenes”* (M058). *“Llega un momento, es como que me agotó, todo el andar que*

significa estar representando a la Juventud, que tiene una trayectoria intachable. El desgaste que eso significa y sumado al trabajo en mi empresa, además somos pequeños productores, no nos alcanza para pagar otra persona para que nos cubra (...) lo que más me motivó para dejar la juventud fue porque sentí que cumplí un ciclo” (M031).

Por otra parte, en lo que respecta al abordaje del conflicto; la JAC, como cualquier organización, conformadas por personas, existen intereses y deseos complementarias y contradictorios al interior del grupo (Arteaga Hernández et al., 2013), los cuales pueden ser manifestados a partir de la lucha de poder entre sus integrantes: *“En general, hay cuestiones muy consensuadas en el grupo de jóvenes, muy pocas veces existieron algún tipo de maniobra política para que pueda ser electa determinadas personas que implicaba por ejemplo la determinación de una alineación entre la presidencia y la sindicatura; pero eso no es común en la Juventud, tal vez solo ha pasado una sola vez” (M059).*

En cuanto a la manera de abordar los conflictos en la JAC, se destaca el tema de la comunicación. Según García Pérez et al. (2015), la comunicación representa un medio eficiente para el manejo o la prevención del conflicto: *“hay una buena relación entre todos los chicos de la Juventud, eso hace que se lleve adelante y que vos te sientas incentivado para seguir en la Juventud” (M021).* *“(...) también tenes desencuentros, como todo grupo; lo que tiene la juventud es que siempre las cosas se tratan de solucionarlas adentro con la comunicación, en una reunión por ejemplo, frente a frente y no hay comentarios de pasillos digamos” (M017).* También, las reglamentaciones que poseen la JAC y el vínculo con la UAA Coop. Ltda., generalmente permiten el abordaje efectivo de cualquier problema que pueda generarse: *“nos regimos por el estatuto, pero siempre bajo el paragua de la cooperativa” (M019).* Asimismo, de acuerdo a las observaciones realizadas en distintas actividades desarrolladas por la JAC, se ha podido visualizar que existen espacios en donde se debaten y analizan temas en los cuales existen acuerdos y desacuerdos, que son desarrollados en un marco de respeto y de manera constructiva.

Vinculación de la JAC con la UAA Coop. Ltda.

Si bien, la JAC y la UAA Coop. Ltda., son dos organizaciones distintas, tanto desde su conformación societaria (en su mayoría), como de su figura jurídica, la vinculación entre ambas, de acuerdo a los datos recogidos, es la que permite el sostenimiento de ambas. También se ha observado que la decisión por parte de una Cooperativa, de promover y acompañar los grupos juveniles; para que sea sustentable, necesariamente desde ser realizado a partir de una importante convicción y claridad por parte de los dirigentes de la cooperativa, sobre el significado que tiene este tipo de organizaciones: *“Lo primero es que la Cooperativa tiene que estar convencida sobre la importancia de la juventud; sino que ni arranque, primero tiene que estar convencido y eso significa dedicar tiempo de escuchar al joven que plantea la pavana más grande que se te pueda ocurrir, hasta una idea brillante. Plata para invertir. Eso tiene que ser una decisión del Consejo de Administración, no de la gerencia, porque lo que se está formando es dirigente, no se está formando empleados”* (M038).

La comunicación, también constituye aquí una herramienta fundamental. La cual es utilizada como un medio para garantizar un espacio fluido de diálogo e intercambio entre ambas partes. Algunas de las estrategias empleadas para lograr la comunicación, es la posibilidad de que el/la presidente de la Juventud puede participar de las reuniones del Consejo de la UAA Coop. Ltda.: *“Nuestra presidente participa en las reuniones del Consejo de la UAA, siempre tiene un lugar en la mesa del Consejo. Ese es nuestro nexo entre el Consejo y la Comisión directiva y a la vez, el Consejo de la Cooperativa tiene dos delegados Consejeros, que son con los que estamos en contacto para saber lo que hace la Cooperativa, estamos continuamente en contacto”* (M017). *“En general existe una buena relación con el Consejo, algunas Comisiones de Jóvenes son más comunicativas que otras (...) Tal vez esto también tiene ver con las características que poseen los líderes, en determinadas circunstancias hay líderes que tienen inculcada la cuestión política y no tanto el trabajo de esencia de los grupos de jóvenes de aquí”* (M059). Esta buena comunicación, según los integrantes de la JAC, también podría estar relacionado con: *“Creo que el hecho de que la mayoría de los que integran el Consejo han pasado por la Juventud, facilita que haya comunicación”* (M058).

También, la comunicación posee un rol relevante en la construcción conjunta y el reconocimiento de ambas partes, sobre su importancia para la Cooperativa: *“Es muy*

importante la relación con los mayores, nosotros somos jóvenes y queremos llevar todo por delante y el mayor no quiere que el joven se meta. Es muy importante ese vínculo porque el mayor necesita a veces de esa agilidad y energías que tiene el joven y, el joven necesita la experiencia del mayor (...) la cuestión es que si los mayores no nos dan lugar, no vamos a saber que hacer en el futuro” (M025). Con lo cual, se plantea uno de los problemas al que Cuartas et al. (2008) mencionan como limitante generacional en las cooperativas, en donde los jóvenes no son vistos (por los adultos) como pares, sino más bien, como una población vulnerable, sin responsabilidades y con una condición de pasividad comparados con los adultos.

En cuanto al financiamiento con el que cuenta la JAC para el desarrollo de sus actividades, es su mayoría, es proporcionado por la UAA Coop. Ltda, según uno/a de los/las entrevistados/as, es una prueba fehaciente sobre la importancia que esta tiene la JAC para la Cooperativa: *“Sin que te digan nada, te puedes dar cuenta cual es la relación e importancia que tiene la Cooperativa con la Juventud, viendo el presupuesto que tiene (...) son cuestiones esenciales que refleja cual es la intención de la Cooperativa con su juventud, si es que realmente le interesa, porque hablar, hablamos todo. Tener una secretaria a nuestra disposición que se encarga de la parte administrativa, de los papeles de la juventud; tener un vehículo a nuestra disposición. Creo que esos tres recursos han logrado las personas que han pasado durante estos 70 años por la juventud. Fue tener conducta, fue una llamada de atención del Consejo y alinearse nuevamente” (M038).*

Los recursos económicos con los que cuenta la JAC, provienen, en su gran mayoría del Fondo de Educación de la UAA Coop. Ltda., del cual se hace referencia más arriba en la tabla 5: “Inversiones en Educación, según Ejercicios y Valores en Pesos argentinos y Euros”. Tal como lo explicita uno/a de los/las entrevistados/as: *“El Consejo de Administración está muy convencido de que tiene que apoyar a los jóvenes, por eso con el presupuesto no escatiman demasiado. Si bien tiene el 5% de los excedentes para educación, si se necesita más no hay problema, siempre y cuando ellos verifiquen que esa inversión no haya sido cualquier cosa” (M024).* Esto posibilita que la mayoría de las capacitaciones o actividades de formación sean gratuitas, sólo en algunos casos, el joven debe hacer un esfuerzo económico mínimo, el cual también es considerado un valor “esfuerzo propio” que realiza el joven.

Por otra parte, en lo que respecta a la relación que existe entre los integrantes de la JAC y los empleados de la Cooperativa, los/las entrevistados/as afirman que en general, se generan vínculos positivos, basados en la colaboración y buena predisposición y, en menor medida, una relación conflictiva: *“Hay de todo digamos, hay sectores que tenemos muy buena relación, en la mayoría tenemos muy buena relación. Por ahí siempre hay algún roce con empleados, pero las relacionamos con los jefes de las distintas secciones que tiene la cooperativa son excelentes”* (M019). *“En general muy bueno, muchas veces no solo el vínculo de conversar sino también de colaboración (...) por ahí con algunos empleados que ven a los chicos de la Juventud, como chicos mimados por parte del Consejo, entonces eso a veces genera algunas asperezas pero no pasa de ahí me parece”* (M031).

Desafíos y Oportunidades de la JAC en el Futuro

Lo que aquí se presenta, intenta ser un complemento de lo que se describe más adelante, en el apartado “Contexto, Situación Interna y Visión Prospectiva de la Cooperativa”. Según Durston (1998), la forma en que los jóvenes imaginan el futuro, es decir, las formas posibles o deseables para satisfacer sus expectativas; generalmente condicionan el comportamiento en el tiempo presente. De acuerdo a los datos recogidos en la presente investigación, se ha podido observar una visión positiva de la JAC en el futuro, aunque también se plantean algunos posibles desafíos a afrontar: *“Yo creo que va a seguir, pero si se viene viendo por ahí otras realidades, el joven viene complicado el tema, porque muchos, nose si no se interiorizan o nose cómo decirte, hacen su vida y no piensan en las instituciones (...) Nosotros, de la juventud, ya estamos viviendo, hubieron cosas en los que tuvimos que hacer cambios porque vimos que cuando uno haciendo lo mismo, ya los resultados no son los mismos que antes”* (M019).

Algunos de los integrantes de la Cooperativa, se han referido a que los cambios que se dan en la sociedad repercuten en este tipo de organizaciones, por lo tanto requiere adoptar mecanismos de adaptación para lograr mantenerse y desarrollarse: *“Los jóvenes de antes eran chicos que normalmente terminaban la secundaria y trabajaban en el campo, hoy en día eso ha cambiado, las familias han vuelto a la ciudad, por lo tanto los jóvenes también y bueno más allá de las cuestiones políticas y demás,*

muchos jóvenes hasta los mismos padres les han pedido que vayan a estudiar, de que no se quede en la explotación” (M024); por lo tanto se plantea una situación poco favorable para el sector agropecuario en el futuro.

Además de las dificultades generadas por la desaparición de los productores, especialmente los pequeños y medianos, se suma el desafío de generar estrategias para motivar la participación y permanencia de los jóvenes en la JAC: *“Creería que habría que ir cambiando la mirada de cómo atraer a los jóvenes, porque si seguimos como 70 años atrás, hoy es diferente; hay muchos ofrecimiento para el joven, ni hablar de las ciudades. No digo que son malas, pero habría que ir ajustando la forma de trabajar del nuevo joven, hoy se puede ver que el joven tiene una mirada distinta a los jóvenes de antes (...) el tema de comunicación es algo que se fue avanzando, con el Facebook por ejemplo” (M058). “El gran desafío por ahí, no es atraer a los jóvenes sino que se queden” (M032).*

Asimismo, según los/las entrevistados/as, un tema pendiente en la JAC, es la expansión del radio de acción de la Juventud y, que al menos debería aproximarse a las zonas en la que la UAA Coop. Ltda., se ha expandido en los últimos años: *“Tratamos de ir a las zonas que abarca la Unión Agrícola, pero no estamos en todas partes bien organizados, lo que pasa es que tenemos chicos de distintas sucursales. En la Comisión buscamos que sea representativa de las zonas, que no sea solo gente de Avellaneda” (M019).*

En síntesis, a partir de lo explicitado aquí, se puede afirmar que existen una cantidad importante de beneficios y bondades que posee el trabajo con los jóvenes, es más, se podría considerar que para generar un Valor Agregado Cooperativo necesariamente la organización, debe poseer espacios para la participación y formación de la juventud. Por lo tanto, el valor que tiene la acción concreta, es decir, la disposición de los dirigentes para acompañar estos procesos, desde el aporte económico, el diseño de estrategias, etc., deberían determinar una situación superadora del simple discurso. Asimismo, el trabajo con los jóvenes, también representa desafíos que deberían ser abordados de manera integral, estratégica e inteligentemente, especialmente ante situaciones influenciadas por el contexto y, en los cuales la institución no tiene incidencia o manera de controlarla. Por su parte, la comunicación y el dialogo son

identificadas como las herramientas más importante para la construcción conjunta, la complementación de conocimientos, capacidades, entusiasmo, etc., y también para el abordaje o prevención del conflicto.

5.1.2.4. Grupo de Mujeres

La mujer es considerada como uno de los actores claves en la sostenibilidad de la agricultura como la estructura productiva del medio rural (Esteban Salvador et al., 2012), esta afirmación podría ser confirmada desde los datos recolectados en la presente investigación. Aunque, muchas veces la participación activa de la mujer en las cooperativas, no es efectiva teniendo en cuenta que en el general, por cuestiones socioculturales, el asociado a las cooperativas agropecuarias es el varón: *“Existen muchas mujeres que son capaces de formar parte de un Consejo de Administración, que se están capacitando hace años y se siguen capacitando, el único tema es que ellas no son asociadas a la Cooperativa, el socio es el marido, son pocos los casos de mujeres que son asociadas”* (D036).

Por su parte, la cooperativa a la que se estudia en profundidad en esta investigación, es decir, la UAA Coop. Ltda., posee un espacio para la participación de la mujer, denominada Grupos GEACC Mujeres³² (Grupos de Encuentro para la Acción y Capacitación Cooperativa). El primer Grupo de Mujeres fue conformado a fines de los años 80, en la localidad de Moussy, Santa Fe. La iniciativa de conformar estos grupos se consolidó aún más, luego del Encuentro Nacional de Mujeres en Mar del Plata, en donde participaron mujeres de la Cooperativa. Además, las mujeres contaban (también en la actualidad), con el apoyo de un técnico empleado de la Cooperativa, facilitando de esta manera, la posibilidad de delinear los primeros pasos de estos grupos. El cual podría relacionarse con lo que Carricat (2012), ha visto que este tipo de grupos, muchas veces, surgen cuando las mujeres conocen sobre la existencia de grupos y actividades que realizan sus pares en otros lugares.

Inicialmente o en los orígenes de los grupos de mujeres, se convocó a las esposas de los integrantes de los GEACC hombres. Posteriormente, a partir del funcionamiento

³² Se hace la aclaración de que se trata de GEACC Mujeres porque también existen grupos denominados GEACC y que están conformado por varones.

de ese primer grupo de mujeres, otras mujeres de diversas comunidades tomaron conocimiento y junto al apoyo institucional brindado por la UAA Coop. Ltda., se fueron conformando los demás grupos. En la actualidad, la organización de las mujeres de la Cooperativa, o grupos GEACC está constituida por cinco grupos y que son organizados en función a diferentes localidades: GEACC Despertar (La Sarita); GEACC La Vertiente; GEACC Moussy; GEACC Esperanza (Arroyo Ceibal) y; GEACC Amanecer (Villa Ocampo). Estos grupos, integran en la actualidad, a más de 60 mujeres, en total.

La finalidad que persiguen los Grupos Mujeres, es la formación y la capacitación integral de las mujeres y demás integrantes de la Cooperativa, en relación a la empresa agropecuaria familiar y la Cooperativa, a partir del cual se intenta propiciar un rol preponderante de la mujer en la empresa familiar, como así también a nivel institucional. Estas actividades, son acompañadas de manera activa y permanente por parte de la Cooperativa, brindando fundamentalmente: apoyo económico para el desarrollo de las actividades, contratación de una especialista en esa temática que cumple a la función de Asesora, entre otros. Todo ello, podría reflejar que desde la Institución existe la convicción de desarrollar estrategias que propicien la justicia y el equilibrio en la relaciones de género al interior de la Cooperativa (Arteaga Hernández et al., 2013).

En cuanto a la conformación de los GEACC Mujeres, están integradas por asociadas, esposas de asociados o familiares del mismo; aunque también participan mujeres que no cumplen con esos requisitos, siempre y cuando pertenezcan a zonas rurales y que estén interesadas en participar de estos grupos. Es decir, las “no asociadas”, pueden ser parte de los grupos, o bien, solamente pueden participar de algunas de las actividades que se desarrollan. Asimismo, los grupos se organizan a través de una Comisión conformada por una coordinadora, una secretaria y una tesorera, que son elegidas por las integrantes del grupo, de manera democrática en una reunión que tiene características similares a una asamblea. Además, designan a una integrante, denominada “delegada”, para que represente al grupo, ante los equipos de trabajos de los demás grupos.

Las actividades más relevantes que desarrollan estos grupos son: organización y participación de capacitaciones, encuentros de formación y capacitación, jornadas educativas, etc., cuyos temas son definidos de manera democrática en función a las demandas e intereses de las mujeres de cada grupo. También, existen actividades que se desarrollan todos los años, en donde participan las mujeres de todos los grupos: Encuentro Intergrupar; Día del Cooperativismo; Encuentro en Conmemoración al Día Internacional de la Mujer y un viaje en conjunto para visitar alguna experiencia cooperativa o actividades recreativas.

Además realizan actividades consistentes en el desarrollo de emprendimientos productivos diversos, cuyos objetivos son: generar una actividad productiva concreta; promover un espacio para el encuentro, intercambio de conocimientos técnico-empresarial y, propiciar la consolidación del grupo. Siendo el intercambio de experiencia o conocimientos una de las estrategias o dinámicas que ha tenido un importante resultado en el grupo: *“Una señora que sabe hacer la torta y ella nos dio un taller para que todas aprendamos a hacer eso. Otra señora hizo un curso de panificación de panes saborizados y nos enseñó a todas. La que sabe hacer queso nos enseña, o sobre otros temas”* (D013).

Respecto a los temas de capacitación, determinados de manera democrática y participativa, se establece a partir de una visión integral de la empresa y la familia, entre los cuales se destacan: cooperativismo; salud, nutrición, primeros auxilios; conocimiento de experiencias interesantes a partir de visitas a emprendimientos de la zona; temas técnicos productivos desarrollados por ingenieros agrónomos y veterinarios; temas empresariales e impositivos; análisis de la Cooperativa desde el punto de vista social, organizacional y formal; empresa de familia; y otros temas de interés y relevancia para los grupos. El abordaje de estos temas de capacitación, generalmente se desarrollan en los lugares en el que viven las integrantes del grupo, lo cual facilita la participación de la mayoría, como así también, de personas de la comunidad interesadas en asistir.

La ejecución de las actividades se realiza teniendo en cuenta la planificación de actividades realizadas anualmente y, si bien, existen temas o actividades que tienen o convocan a todos los grupos, en donde se plantea como ejes temáticos: a la

empresa agropecuaria y temas relacionados a la Cooperativa y a la mujer; cada grupo posee su dinamismo y actividades propias. En general se realizan reuniones mensuales, en donde se trata algún tema en particular y también, estas reuniones, son organizadas como una estrategia de comunicación y consolidación grupal. Además cada grupo posee normas que posibilitan la convivencia y la puesta en práctica de valores como: el compromiso, la responsabilidad, el respeto, etc. Otras de las estrategias para el desarrollo y consolidación de la organización, empleada por el grupo, es la vinculación con otras organizaciones, con el objetivo de intercambiar experiencias, ya sea en jornada de capacitación, charlas informativas, Encuentro Nacional de Mujeres de ACA (organización cooperativa de segundo grado) y Jornadas de Mujeres de CONINAGRO (organización cooperativa de tercer grado, etc.

La Mujer Rural y la Cooperativa

A partir de los datos recolectados, se ha podido identificar, al menos dos aspectos o situaciones que se relacionan con la mujer rural, y que los integrantes de la Cooperativa consideran de gran importancia. Uno de ellos está relacionado con lo que Arteaga Hernández et al. (2013) denominan “brechas de género”, a partir del cual explica que no siempre las mujeres tienen las mismas oportunidades de participación y toma de decisiones comparado con los varones y que se basa fundamentalmente en cuestiones socioculturales: *“tal vez es una cuestión machista, pero como que la mujer tiene que dedicarse a la cocina, a la limpieza, a planchar (...) Otra cuestión es que los padres son muy sobreprotectores, era como que para hacer algo era siempre más complicado”* (S053).

En relación a lo expuesto más arriba, otra de las entrevistadas afirma que se trata de una cuestión social y que en determinadas familias, es una cuestión superada: *“No es común que una mujer trabaje en el campo, yo me voy a una veterinaria y me miran como diciendo ésta ¿sabrá algo?, es lo que vivo continuamente (...) en mi familia no es que la mujer en la cocina y el varón a trabajar, ya en mi casa mi mamá se ocupaba de los papeles (...) si bien, mi función principal en la sociedad con mis hermanos yo hago los papeles, pero si tengo que ir detrás de una sembradora voy; si tengo que capar a un animal, capó; no tengo problema”* (S053).

Durston (1998), afirma que la creciente tensión que se genera entre las nuevas oportunidades y el predominio tradicional de la estrategia de vida del jefe masculino, posee una importante influencia en las decisiones que tienen las mujeres en migrar a las ciudades, estudiar, etc., y abandonar la actividad agropecuaria, el cual se puede relacionar con lo que dice el/la siguiente entrevistado/a: *“Estuve en una reunión de un productor de mi zona, y él decía, con la familia presente, sí a mí me pasa algo, vendan todo, porque no hay gente para que haga lo que él hizo, ahí fue un reproche de una hija; tiene dos hijas mujeres y un hijo varón que está estudiando afuera; pero la hija le dijo: vos hoy te quedaste solo porque no nos dejaste, yo como mujer, no me dejaste andar a caballo, yo quería ir atrás de las vacas”* (L044).

El otro aspecto, identificado como relevante y que representa una situación negativa, es la falta de educación formal de las integrantes de los grupos de mujeres y que se relaciona fundamentalmente, con la falta de oportunidad de estudiar en las zonas rurales, en especial, hace unas décadas atrás: *“Hace 30 años atrás, había mujeres que no pudieron terminar la escuela primaria, tienen hasta tercer o cuarto grado. Algunas, las más jóvenes terminaron la escuela secundaria y es muy raro la que tiene más nivel de estudio, las que hay son docentes (...) Teniendo en cuenta esa situación desde la Cooperativa se intenta llegar a la familia de los asociados, con este tipo de actividades, grupales y de capacitación (...) en el campo, a diferencia de la ciudad, tenes ofertas de estudio en diferentes temas”* (D036). Esta situación se relaciona con lo manifestado, más arriba, en el subapartado “Asociados” como problemática.

También, se ha podido observar en los datos recogidos, una opinión compartida entre las integrantes del grupo de Mujeres, con los “Asociados” y “Juventud Cooperativista”, respecto al rol determinante que desempeña la Cooperativa como organización social, que les permite acceder a conocimientos, experiencias, etc., que de otra manera no lo podrían hacer. Por ende, a partir de lo expuesto, se podría afirmar que la Cooperativa contribuye a la construcción del capital social y el desarrollo de los territorios (Sili et. al., 2013).

Asimismo, con la finalidad de complementar el análisis que se realiza más arriba, a partir de la opinión de los varones consultados acerca del rol de la mujer; han expresado que existe desigualdad de género, pero que en la actualidad se ha ido

modificando: “[la mujer] es muy importante en el grupo de la familia del productor, que la mujer esté al lado del productor, significa mucho. Ahora el productor no actúa solo, antes por una cuestión de idiosincrasia, la mujer atendía la casa, atendía los chicos y él trabajaba en el campo y decidía a veces muchas cosas sin consultar, hoy en día eso es diferente.” (L039).

Ese cambio, que apunta hacia una igualdad de género. Según los integrantes de la Cooperativa, se ha generado a partir de diversas situaciones que ha implicado formas diferentes acerca de la visión que tiene el productor varón sobre la mujer. Esas formas diferentes, están representadas, según los datos relevados por: (a) La mujer como una persona que acompaña al marido en la actividad: “Es diferente cuando la mujer está y acompaña y, cuando hay prioridades acompaña o si hay que ajustar el cinturón, no es lo mismo cuando uno solo sabía los problemas y se angustiaba y no podía resolverlo a lo mejor” (L039); (b) trabajo conjunto en la empresa familiar: “Muchas empresas cuando tuvieron inconveniente, cuando la mujer se puso a la par, las empresas salieron adelante, en donde la mujer tiene un rol importante” (L040).

Asimismo, uno de los entrevistados se refiere a la importancia que tienen las mujeres en la empresa familiar; afirmando que si bien, la cooperativa aporta al sostenimiento de la empresa familiar, el rol o función que tiene la mujer es aún más relevante: “No hay que descuidar a los grupos de mujeres, porque las mujeres son las que contienen a los productores, más que la Cooperativa” (M038). “Por ejemplo un granizo, es algo feo, es algo desagradable, vos escuchas el ruido de las piedras en el techo. Muchas veces, la mujer es la que te ayuda a sobrepasar esa situación” (S042).

Otro de los beneficios que podría generar la participación activa de la mujer en la empresa familiar y la cooperativa, identificado en los datos recolectados, es que cuando la mujer tiene conocimientos técnicos, empresariales, etc. y sobre el sistema cooperativo, puede favorecer a la empresa familiar y a la cooperativa, en la generación de ideas y propuestas innovadoras, estrategias para evitar o resolver conflictos, entre otros: “Cuando el jefe de familia llega a la casa enojado por algo de la Cooperativa, cuando las mujeres conocen como es el movimiento cooperativo, dicen no te preocupes, no te alteres, mira vamos a ir a conversar y alguna solución encontramos y son la generalmente ponen paños fríos en situaciones complicadas” (L041).

En coincidencia con lo que Carricat (2012) ha observado, se puede afirmar que la mujer, posee ciertas capacidades distintivas en relación al varón, con un potencial importante que podría favorecer a la construcción de una cooperativa sólida en términos sociales y económicos: *“La mujer es muy importante en la Cooperativa, porque son las que sienten la parte blanda de la cooperativa y, la parte dura, sin la parte blanda no se sostiene. La parte blanda es, nosotros nos dimos cuenta en algunas charlas en donde se invitaban a los productores que vayan son sus esposas, y cuando terminaba la reunión, los que se acercaban a seguir charlando con nosotros eran los que estaban con las mujeres. Vos te das cuenta de la mujer es la que está dispuesta en apoyar y decirle al marido, mira que la Cooperativa tiene un valor agregado, no es un negocio más, hay algo más. Esa mujer cuando ve a la cooperativa también está pensando en su hijo”* (L049).

Significado que Tiene el Grupo de Mujeres para sus Integrantes

En lo que respecta al significado que tiene el grupo de mujeres para sus integrantes, se ha podido observar en los datos recolectados, diversos significados, tanto desde el punto de vista de la empresa familiar como desde el punto de vista personal. Los cuales, podrían tener una incidencia positiva en la motivación permanente de las mujeres, para participar de este tipo de organizaciones. Herrera et al. (1998) han podido visualizar, que la motivación principal de las mujeres para vincularse a las cooperativas, es porque consideran a este tipo de organizaciones, herramientas útiles para mejorar la situación económica de las familias, como así también, espacios de participación, en donde puedan realizar aportes, como protagonista de la institución y la participación en la toma de decisiones.

Algunos de los significados o logros más importantes que han manifestado las integrantes de los grupos de mujeres de la UAA Coop. Ltda., se detalla a continuación:

- Empoderamiento: *“Para nosotras la costumbre era que el hombre hacía el trabajo agropecuario y nosotros en la casa, no participábamos, entonces esto nos hizo un poco como reflexionar y reaccionar”* (D006). *“Participar en la venta, en la compra, en el trabajo del marido, en la empresa agropecuaria, por más chica que sea, enterarse; lo que yo aprendí mucho fue en eso dentro del grupo. Nos dio posibilidad de tener un lugarcito dentro de la empresa para tomar decisiones”* (D007).

- Formar parte de órganos directivos de la Cooperativa: *“En la sucursal de La Sarita, hay una mujer, integrante del grupo, es la primera en la Unión Agrícola que integra la Comisión Asesora, a nivel zonal (...) en general por una cuestión cultural, por costumbre, que el asociado a la cooperativa es el hombre (...) esa es la razón por la cual no existe mayor participación de la mujer como integrante de los espacios políticos institucionales”* (D007).

- Contención, apoyo y autovaloración: *“Además de ayudarme de pasar lo que pasé [momentos difíciles], aprendí también cuanto valemos, que somos importantes, que tiene valor lo que hacemos, que vale la pena aprender”* (D012). *“Hay situaciones muy difíciles, hay mujeres que es como una descarga a tierra digamos”* (D012). *“En el grupo se apoya a la mujer y a la familia, para mí en el momento más difícil que me tocó vivir me invitaron a este grupo y me gustó y sigo, yo le doy prioridad siempre a este grupo, a pesar que tengo otras cosas que hacer”* (D007). Lo cual se podría relacionar con los Arteaga Hernández et al. (2013) sostienen, acerca del impacto que genera en sus integrantes, la gestión asociativa, como una manera de satisfacer, además de las necesidades materiales, también las necesidades de tipo espiritual o personal.

- Pertenencia a un grupo y empatía: *“formando un grupo una se siente tenida en cuenta, donde participa, sabe que puede opinar, colaborar, darse al grupo y a la Cooperativa”* (D036). *“ver el problema de la compañera como preocupante para todos, como uno busca de ayudarla”* (D007). *“Eso no fue así [pertenencia al grupo y empatía] desde el principio, pero vas aprendiendo de a poco que el compañerismo es muy bueno y ayuda mucho”* (006). Esto, se ha podido observar en algunas actividades realizadas por los grupos de mujeres, en un marco de: compañerismo, respeto y buen ánimo.

- Oportunidad para capacitarse: *“Muchas familias viven lejos de los centros urbanos, y a veces no tienen posibilidad de acceso, entonces a través de estos grupos, las personas pueden participar de la capacitación en diferentes temas, por ejemplo computación, etc. Formación que son de utilidad para la gente y, que la cooperativa les acerca hasta su lugar, no es que ellas [las mujeres] se deben trasladar hasta la*

ciudad, además es sin costo” (D012). “primero por la necesidad que tiene la mujer de recibir capacitación, nosotros en los años que estamos es incontable la cantidad de capacitación que tuvimos, en todo sentido” (D013). “Algunas te plantean, fue mi segunda escuela, o la escuela que no pude terminar” (D036).

Desafíos y Manejo del Conflicto en los Grupos de Mujeres

Los desafíos que deben afrontar los grupos de mujeres, al igual que los “Asociados” y “Juventud Cooperativista”, mencionados más arriba, hacen referencia a diferentes situaciones que influyen en el desarrollo o no de éstos, y por lo tanto en la empresa familiar y la Cooperativa. Asimismo, esta temática, también es desarrollada más adelante en el apartado 5.3. Concretamente, lo que aquí se presenta, hace referencia a los desafíos que tienen en la actualidad o que deben afrontar los grupos de mujeres en el futuro, siendo la falta de renovación generacional o la participación de gente joven en los grupos, el problema identificado como más importante: *“Hoy, creo que lo que les faltó a esos grupos fue renovación, y en el medio falta alguna generación” (L050).*

Esa falta de recambio generacional, se ve agravada con la escasa posibilidad actual de incorporar jóvenes mujeres a los grupos, teniendo en cuenta que la diferencia de edad es significativa, en donde: las necesidades, expectativas, costumbres y situación de la gente con gran trayectoria en los grupos, y la gente joven, son muy diferentes: *“Los cinco grupos que existen hasta ahora tiene entre 15 y 26 años de antigüedad, y de ahí no surgieron nuevos grupos, si bien, ahora hay dos en formación; esto implica que estos grupos, la edad promedio de las mujeres son avanzadas. La estrategia sería incorporar gente joven a los grupos, pero es un poco difícil, en donde el grupo está acostumbrado a determinadas cosas, es difícil que entre otras, más cuando hay diferencia grande de edad, donde las costumbres, los pensamientos son distintas (...) además las necesidades son diferentes, estas mujeres ya aprendieron mucho, la que empieza nueva, va a necesitar alguna actividad de nivelación importante (D036).* Sumado a esta situación, también influye la problemáticas que se menciona en otros apartados sobre la migración de la gente joven hacia la ciudad: *“también es cierto que la mujer joven no está en el campo, además tienen acceso a la educación, la mayoría tiene estudios o bien está trabajando fuera de la casa, y esa realidad no tenían antes, la mujer siempre estaba en la casa” (D036).*

Por otra parte, en lo que respecta al conflicto, generalmente se generan por la incompatibilidad o por aspiraciones incompatibles sobre algún aspecto de las acciones o visiones del conjunto, en donde se manifiestan las diferencias en las metas e intereses (Munduarte et al., 1993). Esto es expresado por algunas mujeres de la siguiente manera: *“todos somos diferentes (...), a pesar de todo el compañerismo que hay, siempre está ese choque, pero cuando nosotras estamos afuera del grupo de trabajo, nosotras somos muy buenas compañeras, eso aprendimos, nos costó mucho, estamos hace más de 19 años que estamos, pero de a poco entramos a pulir eso (D012)”*.

Entre las estrategias utilizadas para el abordaje o prevención del conflicto, se destacan al menos dos: acuerdos previos realizados de manera conjunta y democrática en el interior de los grupos: *“Se recalca mucho [en el grupo], lo que se dice en la reunión no hay que salir a divulgarlo por ahí, todo lo que hay que hablar o decir es ahí [en la reunión], especialmente las cosas personales que algunas hablan en el grupo” (D007)*. *“También es importante eliminar el chisme y todo eso” (D013)*. El otro mecanismo lo constituye la comunicación y el diálogo, al igual que los grupos antes mencionados: *“Asociados”* y *“Juventud Agraria”*: *“Para los conflictos internos el dialogo, de conversar y buscar una solución” (D012)*. Lo cual estaría relacionado con lo que Arteaga Hernández et al. (2013) afirman que las situaciones conflictivas requieren de un tratamiento de una manera rápida, oportuna y en función a su envergadura, a fin de mantener la armonía y el relativo equilibrio en la relaciones de los asociados o personas vinculadas a la cooperativa.

La Mujer Rural y el Valor Agregado

Es difícil precisar una relación de la mujer con el valor agregado en origen, diferente al que poseen los varones, teniendo en cuenta que en general, se ha observado la existencia de una participación activa de la mujer en la empresa agropecuaria y en la Cooperativa. En lo que respecta al valor agregado a la producción primaria, se ha podido identificar, al menos un caso, en donde una mujer es asociada de la UAA Coop. Ltda., quien lidera o lleva adelante la empresa agropecuaria familiar que se dedica a la crianza de pollos y que forma parte de la integración avícola.

Asimismo, a partir de los datos recogidos, se ha podido identificar que desde los grupos de mujeres, se refieren al valor agregado a la producción primaria, no solo a la integración avícola, a la cual reconocen como una cadena agroalimentaria de gran envergadura, o lo referido únicamente a la transformación de la producción agrícola en otros productos que posee la Cooperativa (ganadería, producción porcina, etc.), sino también actividades que se desarrollan en sus casas y que agregan valor.: *“Nosotras, las mujeres de campo, aprendemos a hacer de todo. Por ejemplo yo trabajaba haciendo pantuflas, chinelas. Hice talleres y trabaje mucho años en eso y le di capacitaciones al grupo de mujeres (...) También manualidades y cosas así. Otra [mujer] sabe hacer queso porque tiene tambo, pero como no le conviene vender la leche ella hace los derivados, ella también nos capacitó”* (D013).

Es decir, también se plantea como valor agregado a los emprendimientos desarrollados desde la unidad familiar o desde los grupos; lo cual estaría relacionado con lo que Estaban Salvador et al. (2012), sostienen que en épocas más recientes, con los “nuevos estilos de agricultura” las mujeres pueden desarrollar una variedad de actividades tales como el agroturismo, actividades centradas en la agricultura ecológica, la venta directa de productos con valor agregado obtenidos en la explotación familiar, etc.: *“Las mujeres rurales, tiene cada una a veces su emprendimiento, una hace quesos, otra hace dulce, viveros, horticultura, costuras; como una actividad alternativa”* (D036).

En síntesis, se podría afirmar que la participación de la mujer, muchas veces determina, no sólo la permanencia de la familia rural en la actividad agropecuaria, sino también, en el nivel de desarrollo productivo y económico de las empresas familiares agropecuarias. Del mismo modo, también la mujer, puede desempeñar un rol de importancia en las organizaciones cooperativas agropecuarias, aunque por características socio-culturales del sector rural, las mujeres no siempre pueden participar como dirigentes de estas organizaciones, porque los asociados generalmente son los varones. Sin intentar soslayar esa problemática, se identifica a los grupos de mujeres como un dispositivo alternativo propicio para la participación de la mujer en la cooperativa y el aporte socioeconómico que ello representa tanto desde el seno familiar, como para las comunidades en las que actúan.

5.1.2.5. Empleados

Tal como se menciona más arriba, el empleado forma parte del capital humano fundamental de la Cooperativa, del cual se hará referencia en el presente subapartado. Las cooperativas son organizaciones en las cuales se pueden generar las condiciones potencialmente favorables para el desarrollo del trabajador, teniendo en cuenta que se trata de empresas que valorizan a la persona por sobre todo (Moral, 2002). Según datos del Balance Social perteneciente a los años 2013 – 2014, la Cooperativa cuenta con un total de 753 empleados, de los cuales 650 son varones y son 103 mujeres. Respecto al nivel de estudio: 271 poseen estudios primarios; 338 poseen estudios secundarios; y 144 poseen estudios terciarios o universitarios.

En cuanto a la visión que posee la Cooperativa en relación a sus empleados, podría ser resumida con la siguiente afirmación, explicitada en el Balance Social 2013-2014 de la UAA Coop. Ltda.: *“Las personas que conforman esta organización, Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda., hacen un aporte responsable, con personas comprometidas con la institución, con trabajo en equipos, alineados a los objetivos del sector y de la Cooperativa, ofrecen una diferenciación de nuestros servicios en todos los puntos geográficos donde instalamos nuestras actividades, ofreciendo a cada asociado/cliente y por consecuencia a la comunidad, una responsable y transparente labor basados en los valores y principios que proclamamos y sostenemos en esta Cooperativa.*

Por su parte, la gestión del RRHH en la UAA Coop. Ltda., está a cargo del Área de Recursos Humanos, el cual puede ser identificado dentro del organigrama que se encuentra más adelante, en el subapartado “Organización de la Empresa Cooperativa”, figura N° 9. Ésta área tiene a su cargo dos secciones: administración del personal y gestión del desarrollo del RRHH, los cuales permiten una gestión integral de los RRHH de la Cooperativa. Según la opinión de uno/a de los/las entrevistados/as, se trata de un Área con un importante potencial para fortalecer la Organización y que podría desarrollarse aún más: *“La cantidad de personas que estamos en RRHH no es suficiente. En realidad en la parte de desarrollo deberíamos ser más”* (Z026).

Respecto al funcionamiento del Área de RRHH, se caracteriza por ser un sistema de administración centralizada. Aunque también, existe un importante nivel de independencia de los diferentes sectores y sucursales para la toma de decisiones: *“Hay mucha autonomía de cada una de las Áreas, algunas cosas solo se informan a RRHH, los jefes de Áreas o Sucursales toman las decisiones. Salvo el tema de las sanciones, que son comunicados a RRHH y desde acá se toma la decisión de que medidas aplicar o cual es el criterio de esa decisión”* (Z026). Asimismo, lo que de alguna manera justifica la centralización del tema de las sanciones al personal, es porque ello requiere de un conocimiento pormenorizado sobre diferentes aspectos, pero fundamentalmente legales, los cuales, la mayoría de los jefes no conocen en profundidad.

Gestión del RRHH en la UAA Coop. Ltda

Las políticas institucionales sobre RRHH de las que aquí se hace referencia, está relacionada con las particularidades que tiene la UAA Coop. Ltda., respecto a la manera en que se visualiza y gestiona ese recurso. La misma, es desarrollada en función a lo que Moral (1997), sostiene como los cuatro elementos fundamentales de la gestión del RRHH: cultura organizacional; reclutamiento/selección del personal; formación/desarrollo; evaluación del rendimiento. Asimismo, cabe destacar, que de acuerdo a los datos relevados en esta investigación, las decisiones tomadas por el Consejo de Administración, se destaca por sobre cualquier otra decisión, el cual es profundizado en el siguiente subapartado “Gobernanza de la UAA Coop. Ltda.”: *“Aquí cuando se define algo, se aprueba algo por parte del Consejo todo el mundo se alinea”* (Z026).

Asimismo, algunos de los lineamientos en relación a los empleados, establecidos desde los órganos de gobernanza que tiene relación con el primer elemento en la gestión del RRHH y, que se han observado en los datos recolectados, como destacados, se mencionan a continuación:

- Priorización del servicio al asociado, especialmente al pequeño productor: *“Una de las bajadas de líneas más directas que tenemos como empleados es que: al que más debemos asistir es al que más abajo está digamos, tratar de levantarlo. Una frase que*

lo utiliza mucho el Presidente actual, es que él considera una derrota cada productor que deja de ser productor, por más chiquito que sea” (Z023).

- Honestidad y transparencia en el desarrollo del trabajo: *“Acá lo único que es imperdonable es la falta de honestidad, mientras seamos honestos con lo que hacemos va a estar todo bien digamos, nos podemos equivocar como todos, pero eso es lo fundamental” (Z023). “Hay cuestiones que ya están institucionalmente incorporadas, por ejemplo, si robaste una birome, te vas, la pérdida de confianza es grave (...) en la eficiencia del empleado es mucho más flexible, algunos dicen si fuera en otra empresa no estaría más” (L027).*

- La buena relación entre los empleados: *“Nosotros pregonamos que en nuestros puestos de trabajo tengamos calidez, cordialidad con todos, así generamos un ambiente armónico de trabajo. Acá estamos la mayor parte del tiempo, estamos mucho más tiempo que en nuestras casas” (Z026).*

- Apunta al desarrollo personal y profesional de los empleados: *“Hay mucha apertura para crecer en lo personal y en lo profesional dentro de la empresa. No cualquier empresa te da esa posibilidad de crecer profesionalmente y eso es muy positivo porque uno vuelca en el trabajo (...) es un lugar en donde uno se siente seguro, porque está todo dentro de la ley, lo hace estrictamente” (Z011). “La Unión Agrícola, después de mi familia es lo mejor que me ha pasado en la vida. Me han permitido tener relaciones en todo el país, amigos o conocidos en todo el país, en diferentes instituciones públicas y privadas” (Z043).* Lo cual estaría relacionado, con lo afirmado desde el enfoque humanista: cuando un empleado puede alinear los deseos e intereses personas con los de la institución, se generan la motivación y condiciones propicias para mejorar la eficiencia del trabajador (Novkovic et al., 2015).

- Valoración de la persona como ser humano: *“Para nosotros el valor humano tiene mucha más valor que las paredes. Creo que eso es parte de la Cooperativa” (L040). “Desde el momento que la persona ingresa a trabajar con nosotros, es un ser humano, aquí vos tenes que sentirte bien, intentamos que sea una realización personal de cada uno, nosotros tratamos de que la persona haga lo que le gusta (...) y tenemos en cuenta la familia, por ejemplo en el caso de las vacaciones, se pueden organizar para*

tomar esas vacaciones para que sea conveniente para la familia del empleado” (Z026). Esto también, puede ser reflejado en la importancia que le brinda la Cooperativa al tema de higiene y seguridad laboral, tal como se ha podido observar en el Balance Social 2013-2014 de la UAA Coop. Ltda., existe una gran diversidad de acciones y estrategias empelados por la Cooperativa en relación a este tema

El segundo tema o categoría al que Moral (1997) menciona como elemento de la gestión del RRHH, hace referencia a la importancia que tiene el apropiado reclutamiento y selección del personal y, que tiene una repercusión directa en la eficiencia de la empresa. En las cooperativas, muchas veces, la selección del personal se realiza en función a la familiaridad o vínculos de amistad, con lo cual no siempre responden a las necesidades que el puesto demanda, en relación al cual uno/a de los/las entrevistados/as hace referencia a la vivencia de la UAA Coop. Ltda.: *“se presentó un proyecto al Consejo en donde se proponía un trabajo distinto en lo que respecta a RRHH (...) por ejemplo de hacer búsqueda y selección de una manera diferente, sino en la Cooperativa ingresaba el hijo de, era todo a dedo, no había ningún método”* (Z026). Este proyecto, si bien había generados situaciones conflictivas, se pudo lograr el convencimiento de una parte mayoritaria de las autoridades, lo cual permitió la implementación de una nueva forma de selección del personal: *“Esto generó toda una revolución, imagínate a un asociado que no lo puede integrar [como empleado] al hijo de, fue todo un cambio, fue un motivo de enojo para las Comisiones Asesoras, porque ellos ya no elegían su gente sino el Área de RRHH, así que venían algunas complicaciones”* (Z026).

Es decir, la propuesta de cambio que se proponía para esta Área, intentaba, en primer lugar una diferenciación entre las funciones que competen a la administración de personal, que es netamente administrativa, con la de RRHH, que tiene la función de propiciar el desarrollo del empleado como ser humano que realiza tareas en pos de un objetivo institucional (Claire Malo, 2001). En este marco se plantea que la selección e incorporación del personal, debe hacerse teniendo en cuenta las capacidades y habilidades del postulante, más que por las relaciones familiares o de amistad.

La nueva forma de selección de personal, implicaba que cada sector, área o sucursal, junto al Área de RRHH, previa autorización de las autoridades; deberían elaborar un

perfil del puesto a cubrir. Luego se inicia la búsqueda, comenzando con la revisión en una base de datos que tiene la Cooperativa, con personas que buscan trabajo: *“La incorporación del personal se realiza en función a la demanda de los sectores, a partir del cual se identifica el perfil en la base de datos, se selecciona un determinado grupo y se hacen la entrevistas. Todas las decisiones se toma de manera conjunta”* (Z026). Uno/a de los/las entrevistados/as que es empleado/a, hace referencia a su incorporación: *“me enteré que la Unión Agrícola de Avellaneda incorporará un empleado [profesional de mi incumbencia], así que envié mi CV, vine a hacer la entrevista y ahí arrancamos. Me enteré de casualidad a través de un e-mail”* (Z023).

Asimismo, al momento de ingresar un nuevo personal, es necesario que conozcan y comprendan las dinámicas: políticas, sociales y culturales que diferencian a las cooperativas de otras formas organizativas y económicas (Cuartas et al., 2008). Para la cual, desde la UAA Coop. Ltda., se implementan diferentes estrategias, una de ellas, lo constituye el proceso de inducción, a partir del cual se brinda al nuevo empleado información útil para el desarrollo de sus tareas o funciones, como así también, las características particulares de la UAA Coop. Ltda. y, políticas institucionales a las cuales, el empleado debe adaptarse o llevarla a cabo: *“Cuando se incorpora un empleado, desde RRHH le contamos que pasa en la Cooperativa, el video institucional, las normas, reglamentos, se presenta a los compañeros”* (Z026).

De acuerdo a los datos recolectados y, en particular, desde la opinión de uno/a entrevistado/a, quien hace referencia de que un importante porcentaje de empleados/as son consciente de las características de la UAA Coop. Ltda.: *“Yo me animo a decir que el 80% si [son conscientes del lugar en donde trabajan]. Desde las jefaturas nos aseguramos de que se marque mucho esta diferencia (...) se puede visualizar más conciencia de los empleados que están trabajando en la Cooperativa, en los casos en donde los jefes tienen un buen liderazgo, es más visible que en los que no lo tienen”* (Z026).

El tercer aspecto a considerar en la gestión de los RRHH es la capacitación (Moral, 1997). La cual constituye para UAA Coop. Ltda., la estrategia principal para el desarrollo de sus RRHH, del cual puede dar cuenta lo explicitado en el Balance Social 2013 – 2014: *“la UAA fomenta el aprendizaje y la formación continua de cada uno de*

sus integrantes, buscando el perfeccionamiento de competencias que constituyan una sinergia entre el desarrollo de destrezas, habilidades, conocimientos, rasgos actitudinales, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo aseguren un desempeño superior. Además, se acompaña al personal que con iniciativa propia, realice capacitaciones relacionadas a su puesto, sea en disponibilidad de tiempo del cursado, como así también en los costos del mismo para facilitar su concreción”.

La Cooperativa brinda una gran cantidad de capacitaciones que se dictan dentro de la organización y que cubren las demandas de formación de varias áreas y sucursales. También se promueven la participación de capacitaciones organizadas por otras instituciones, como universidades, organismos de ciencia y tecnología, etc. De acuerdo al Balance Social 2013 - 2014, en ese periodo, se han desarrollado más de 2.000 horas de capacitación que alcanzaron a más de 800 personas, cuyos temas abarcaron cuestiones productivas, gestión, innovación y otros temas relevantes para la institución, algunas de las cuales se mencionan a continuación:

El **Grupo de Potenciales**, representa una de las estrategias educativas empleada por la Cooperativa, destinada a empleados que tienen cierto potencial para ocupar cargos jerárquicos en el futuro. Esta estrategia educativa, tuvo su inicio en el año 2004 y posee las siguientes características, explicitado por uno de los integrantes de la Cooperativa: *“Es un grupo de empleados de la cooperativa el cual se le ve posibilidades de crecimiento en el futuro en la empresa, no quiere decir que va a ocupar ninguna jefatura ni nada, hasta ahí, es una persona que se lo ve con un potencial, que puede ser para seguir desarrollando lo que ya está haciendo o algún día para crecer”* (Z002).

Con esa estrategia, se intenta formar a empleados actuales con determinadas capacidades, como parte de un recurso importante que puede necesitarse en el futuro, cuya formación requiere de tiempo y estrategia: *“Tenemos como política institucional que siempre para ocupar un lugar de responsabilidad primero hacia adentro y después al mercado, a partir del cual se hizo una propuesta al Consejo para conformar un Grupo de Potenciales, desde RRHH hacemos una lista orientativa, de acuerdo a formación, su capacidades, el lugar que ocupan, como se desempeñan en la*

organización; entonces lo ponemos a consideración de los Jefes de Áreas, una vez priorizados son elegidos para formar parte de los grupos de capacitación” (Z026).

En cuanto a las características y la metodología abordada en esta estrategia de formación, se pueden destacar las siguientes: se trata de un programa de formación con una duración de tres años, con encuentros mensuales de seis horas por cada uno; en donde se realizan capacitaciones en diversas temáticas y metodologías: gerenciales, liderazgo, comunicación, negociación, etc. Además, todas las capacitaciones se realizan en función al análisis de todas las áreas de trabajo que posee la Cooperativa. Entre los beneficios que recibe el empleado, además de capacitarse, lo cual le podría habilitar tomar puestos de gestión en el futuro; también reciben una certificación de participación del curso.

Otra de las estrategias de formación destinadas a los empleados que posee la Cooperativa, es el **Programa de Capacitación para Jefaturas y Mandos Medios**. Se trata de un Programa que tiene por finalidad: (a) brindar a jefaturas y mandos medios herramientas prácticas basadas en la realidad de la Cooperativa y del mercado; (b) lograr la concientización y el compromiso de cada unidad de negocio o la sucursal con el objetivo de la UAA Coop. Ltda.; (c) facilitar, a partir del intercambio de conocimiento y experiencias, la corrección de errores y, una comunicación interna eficiente entre las sucursales y demás sectores (Balance Social 2013 – 2014).

También, se ha podido identificar en los datos recogidos que existen estrategias de capacitación a empleados que no necesariamente cumplen funciones jerárquicas, en las cuales se abordan una importante diversidad de temas: computación, lengua extranjera, responsabilidad social empresaria, agronegocios, manejo de fitosanitarios, entre otros; que intentan cubrir las demandas de toda la estructura de la organización: *“Tratamos de llegar con las capacitaciones a la mayor cantidad de posible de empleados. Hicimos buenas prácticas de manufactura, para repositor del supermercado de la casa central y las sucursales, para cajeros por ejemplo para que en la misma bolsa no vaya el queso y el jabón (...) todas las áreas tienen la posibilidad de que el personal se capacite, ya sea organizadas por nosotros o cuando lo organiza otras organizaciones y nosotros participamos (...) cuando son cursos sistemáticos, de grado, posgrado, etc., se le apoya económicamente con un 75% desde la*

Cooperativa” (Z026). También existe una gacetilla informativa que tiene por finalidad mantener informado a los empleados.

Por otra parte, entre las bondades que posee las estrategias de formación y capacitación de los empleados que se promueve desde la Cooperativa, estaría relacionada con la interacción que se genera entre los empleados y que permite el conocimiento integral de la Cooperativa: *“cada uno conoce su área o sus áreas más cercanas de trabajo pero por ahí pierde la visión de la cooperativa en su conjunto, entonces, esto trata como forma de capacitación, que es en gran medida interno, donde nosotros mismos somos los que compartimos con los otros empleados los que están haciendo”* (Z002). Bajo ese criterio, también se realiza el intercambio de experiencias entre el personal de la sucursal y la casa central: *“Se ofrece a cada una de las sucursales intercambio de personal, el objetivo es generar intercambios de experiencias”* (Z026).

El cuarto y último tema a considerar en la gestión del RRHH, es el control o seguimiento de las actividades que realizan los empleados. El cual es identificado por Moral (1997) y, observados en los datos recolectados en la presente investigación, como necesario para el buen funcionamiento de la Institución. Esto podría permitir: la prevención de acciones inapropiadas y, para corregir errores: *“Desde el punto de vista del control, existen mecanismos que apuntan a prevenir acciones inapropiadas dentro de la Cooperativa, para ellos se establece a través del sistema [fundamentalmente informatizados] de ciertos controles cruzados, como así también el diseño de los procedimientos, por ejemplo, que la persona que haga remito, no esté encargada del depósito. Como así también, un responsable de cada área, se distribuye las cargas de responsabilidades”* (L027). Otro elemento a considerar en este aspecto, es el pago de un premio al empleado en función a su desempeño, que hace la Cooperativa: *“A fin de año, en función de la evaluación de desempeño y el valor del sueldo, se da un premio a los empleados, algunos muy contentos, otros no tanto y se preguntan ¿por qué?, esto hace a que se motiven, que se realicen como persona”* (Z026).

Siguiendo con el análisis sobre el control y seguimiento de los empleados. Se podría mencionar por ejemplo: el procedimiento para la ejecución de un pago: *“Existen varios controles para la ejecución de un pago, por ejemplo una factura de planta de alimento*

balanceado, la carga el administrativo de ahí, después en la Cooperativa, un administrativo corrobora que esté cargada y de manera correcta la factura, se hace una autorización preliminar, luego pasa a contaduría que vuelve a corroborar, hacen el proceso contable, luego desde el sector de proveedores verifican y hacen el pago” (M045). Uno/a de los/las entrevistados/as hace referencia también de la importancia de la función que desempeña la auditoría interna en estos casos: *“Se trabaja mucho con auditoría interna de la Cooperativa para evitar errores humanos, hay un porcentaje normal de errores. Como así también casos de acciones premeditadas para beneficio personal”* (L027). Todo esto está relacionado también a la función que cumple el órgano de contralor, es decir, el Síndico, el cual se profundizan en el próximo subapartado “Gobernanza de la UAA Coop. Ltda.”.

Otras Características en Relación a RRHH de la Cooperativa

Además de lo expresado anteriormente, se ha identificado en los datos recolectados en la presente investigación, otros aspectos o temas que hacen a las características particulares que posee esta Organización en relación a los RRHH o empleados y, que se mencionan a continuación:

Respecto a la visión que tienen los asociados de la UAA Coop. Ltda., sobre los empleados, existe una importante coincidencia de opiniones acerca del grado de compromiso que tienen los empleados con la Cooperativa y las capacidades que estos poseen y que son útiles para el desarrollo de la organización: *“Los empleados son la imagen de la Cooperativa, son los que están en contacto con los clientes, con los asociados. Tenemos un grupo de empleados que tiene puesta la camiseta”* (L040). *“Hay de todo como en todos lados. Pero en realidad el gran salto que pego la Cooperativa es también gracias a los empleados que le ponen muchas ganas. Porque ir a acopiar soja a zonas alejadas por ejemplo, en donde tienen que dejar la familia”* (L041). *“hay un compromiso, pasión por la empresa, de parte de todos [empleados] y que no mira si tiene que estar una hora más o una hora menos. Yo creo que te da un plus [el hecho de trabajar en una empresa prestigiosa] que para mucho es importante”* (Z002). Esto, se podría relacionar a la participación activa que tiene el empleado en la Institución, en donde se tienen en cuenta sus opiniones al momento de tomar las decisiones, propiciando de esta manera, el incremento de la eficiencia, la productividad y la eficacia del conjunto de la organización (Novkovic et al., 2015).

Además de la participación activa del empleado en la Cooperativa, las posibilidades que tiene el empleado en realizar una carrera laboral acorde a sus expectativas, también podría ser un factor que influye en su compromiso con la empresa: *“Yo empecé de abajo, de barredor, después hice un poco de todo, despache combustible, verdulero, vendedor de agroquímico, etc., con ese conocimiento me propusieron venir a trabajar acá [Responsable de Sucursal]”* (Z033). *“hace 30 años que estoy en la Cooperativa, entre de cadete, pase de cajero, empleado de mostrador, así fui creciendo. Hasta llegar hoy como jefe de Sección”* (Z035).

También, la estabilidad laboral y las condiciones que la cooperativa les brinda a sus empleados, podrían ser determinantes en la satisfacción del empleado. Además de lo económico, aunque algunos entrevistados hicieron mención que en otras empresas pagan un salario más alto, pero también afirmaron, que no tienen beneficios o condiciones laborales como las que brinda la UAA Coop. Ltda.: *“Por lo que conozco, pienso que estamos en el medio [valor del salario], no somos ni los mejores, ni los peores. Siempre, lo del convenio, lo establecido por Ley es la base, es el piso, de ahí para arriba. [El salario] es en función a tu especialización, el grado de responsabilidad. También es cierto que lo económico es una parte de la realización, por ejemplo el empleado tiene el servicio se ACA Salud y tenemos un sistema particular de aportes solidarios”* (Z026). *“Si uno hace un equilibrio, te da una buena estabilidad. Si en esta Cooperativa haces las cosas bien, es raro que te digan tenes que irte (...) Además, acá estoy bien, me siento cómodo con lo que estoy haciendo y me gusta”* (Z037).

Por su parte, la comunicación de los empleados con las autoridades de la Cooperativa y entre los empleados, ha representado para la Cooperativa, una estrategia útil para el desarrollo organizacional. En el primer caso (empleados y autoridades), se realizan fundamentalmente a través de reuniones: *“los martes en la mañana todas las jefaturas participamos de una reunión y nos cuentan las decisiones que se toman desde el Consejo de Administración”* (Z026). Esto también representa un mecanismo para conocer la opinión del empleado y que podrían ser considerados en la toma de decisiones de las autoridades, lo que más arriba se describe como una participación activa del empleado en la toma de decisiones. Por ejemplo: *“El productor en la medida que quiera hacer algún tipo de desarrollo, tiene la posibilidad de plantear algún tipo de*

financiamiento acá en la empresa, que la considera el Consejo y la parte de finanzas. Los consejeros nos tienen a nosotros [los empleados] que conocemos detalladamente la empresa y podemos decir, lo que está pidiendo es real, es viable o no es viable” (Z023).

En el segundo caso, en decir, la comunicación entre empleados, además de lo explicitado más arriba sobre la capacitación. En la Cooperativa, existe una mesa de negocios. Se trata de un espacio en donde participan empleados, con el fin de construir y visualizar en conjunto, alternativas innovadoras de negocio: *“La mesa de negocios de la cooperativa, es un grupo que está formado por gerencias y subgerencias, responsables de productos agrícolas y agroveterinaria. En donde nos juntamos dos veces por semana, tenemos horarios y días definidos para ir analizando alternativas de negocios un poco en conjunto entre los distintos sectores” (Z002).*

Por su parte, respecto a la relación entre los empleados y los asociados en general, los entrevistados/as, tanto asociados/as como empleados/as afirman que es positiva, colaborativa y en un marco de respeto. Inclusive, se ha podido identificar en los datos recolectados, que a veces se generan vínculos que involucran cuestiones personales ó que tienen que ver con la familia: *“se puede ver en las áreas de la Cooperativa que el asociado viene y prepara un mate, esto hace la relación a la vinculación que se genera entre las personas” (Z026).* *“el hecho de ser de Avellaneda, nos conocemos casi todos, son gente de zona rural cercana (...) uno se encuentra con algún familiar de amigos, incluso familiares de uno que son productores o que conoces” (D036).* *“se genera un vínculo personal con la familia, muchas veces te involucran en cosas familiares, y muchas veces uno como técnico, hace algo que no tiene nada que ver con la actividad productiva. Por ejemplo algunos padres que preguntan cómo es la realidad de ser estudiante porque los hijos tienen que ir a estudiar” (Z023).*

También, se ha podido visualizar en los datos recolectados, que algunos empleados han participado de la Juventud Agraria Cooperativista. Quienes califican como positivo y favorable al momento de postularse a algún puesto o para el desarrollo de sus actividades en la Cooperativa: *“Yo participé activamente en la Juventud antes de ingresar como empleado (...) Al haber estado en la Juventud, conocía mucho a la familia de la cooperativa” (D036).* *“A diferencia de otros empleados, el hecho de pasar*

por la Juventud, conoces a la Cooperativa entera y conoces todos los niveles. Tienes una visión más amplia de la Cooperativa en sí, porque uno se limita al lugar en donde está, pero la Unión Agrícola es muy diversa y está en varias provincias” (Z051).

En cuanto manejo o el abordaje del conflicto que pueda generarse con algún empleado, de acuerdo a los datos recogidos, se ha identificado la existencia de diferentes mecanismos y momentos para resolverlo; solo hay desvinculación o despido cuando se agotan todas las alternativas para resolución del conflicto: *“Damos oportunidades una y otra vez, si después no va, listo tomamos la decisión de desvinculación, porque esta es una empresa en donde tenemos que ser eficientes, no es un lugar para hacer caridad” (Z026).* En relación al cual, también se ha podido observar que existe una opinión negativa respecto a esta modalidad, o dicho de otro modo, que el proceso de resolución del conflicto se debería abordar de una manera distinta y con menor tiempo para su resolución. Ya que a veces, a raíz de la falta de resolución a su debido tiempo, de problemas de ésta índole, generan desequilibrios en los equipos de trabajo y, por ende, repercuten de manera negativa en la eficiencia de la empresa.

En síntesis, la manera en que las cooperativas, como organizaciones que agrupan personas, que actúan en función a ciertas normas, valores y principios y, que valoran a la persona sobre las cosas materiales, podrían favorecer la gestión adecuada y conveniente de sus recursos humanos o empleados y, por ende, la consecución de los objetivos de la Cooperativa. Es decir, reconocer y tratar a los empleados como seres humanos, con sentimientos, emociones, deseos, inquietudes, etc.; podrían facilitar: el sentido de pertenencia hacia la Cooperativa; la superación personal y profesional de los empleados; garantizar una estabilidad en el empleo; crecimiento en la empresa, con salarios acordes a su función y capacidades. Todo ello, tendrían la capacidad para generar las condiciones propicias para el desarrollo del valor agregado en origen.

5.1.3. Gobernanza de la UAA Coop. Ltda.

La gobernanza en las cooperativas, a diferencia de otras empresas con fines lucrativos, debería ser diseñada de manera conjunta por sus asociados,

independientemente del capital económico aportado. Es decir, la definición de las normas, prácticas y procesos con los que una organización es dirigida y controlada. De acuerdo la opinión de Novkovic et al. (2015), la gobernanza cooperativa tiene el potencial para propiciar: el desarrollo social y económico de la institución, la permanencia de la institución en el tiempo, el sentido de pertenencia, la prevención de situaciones de abuso de poder, como así también, para garantizar el resguardo del capital económico que es de propiedad del conjunto. En coincidencia con estas afirmaciones, a partir de los datos recolectados se ha podido identificar que la UAA Coop. Ltda., ha diseñado y empleado a lo largo de su historia, diferentes estrategias distintivas para lograr la gobernanza, cuyas características fundamentales se mencionan en el presente subapartado.

El análisis de la gobernanza de la UAA Coop. Ltda., que aquí se presenta, se organiza a partir de los siguientes temas centrales (Arteaga Hernández et al., 2013): en primer lugar, se hace referencia a los “Órganos y Mecanismo para la Gobernanza de la UAA Coop. Ltda.”: Consejo de Administración y la Fiscalización Privada, como así también, los diferentes mecanismos y espacios de participación y toma de decisiones que poseen los asociados de la Cooperativa, representada fundamentalmente por las Comisiones Asesoras, además de la Asamblea. En segundo lugar, se menciona las “Características y Condiciones para Ser Dirigente” y las “Particularidades de la Toma de Decisiones en la UAA Coop. Ltda.”, a partir del cual se describe algunas de las condiciones que requiere un dirigente cooperativista. En tercer lugar, se aborda el tema de “La Comunicación como Herramienta Eficiente para la Gobernanza Cooperativa” y “Algunas Manifestaciones de Poder en la UAA Coop. Ltda.”; es decir, la comunicación como herramienta imprescindible para la gobernanza y, el poder que se disputa hacia adentro de este tipo de organizaciones.

Asimismo, tal como se menciona en el Capítulo 1, apartado: “Organización Política de la UAA Coop. Ltda”, la Asamblea constituye el Órgano máximo que posee la Cooperativa, a partir del cual, los asociados deciden el destino de la organización. Teniendo en cuenta que en la Asamblea, los asociados definen las personas que les van representar en el Consejo de Administración y otras decisiones de relevancia para la institución, tales como: la definición de normas, acuerdos y prácticas a partir del cual se desarrollan las relaciones económicas, técnicas, materiales y financieras, de

la Cooperativa con y entre sus asociados, con otras cooperativas y, demás actores económicos y sociales con los que se vincula (Arteaga Hernández et al., 2013).

Órganos y Mecanismos para la Gobernanza en la UAA Coop. Ltda.

La base de la gobernanza en las cooperativas está relacionada a la participación de los asociados en los diferentes órganos y otros espacios construidos para tal fin, a partir del cual se sustenta la toma de decisiones y el control de la Cooperativa. (Novkovic et al., 2015). Además de los órganos básicos de participación de una cooperativa: Consejo de Administración y la Sindicatura o Fiscalización Privada; la UAA Coop. Ltda., cuenta con otro espacio de participación que está representado por las Comisiones Asesoras. Cuyas características principales se detallan a continuación:

La organización o estructura para la gobernanza en la UAA Coop. Ltda., cuentan con una unidad básica de participación denominada Distrito Electoral, los cuales están relacionados con la distribución geográfica y la representación de los asociados, según zona geográfica, ante el Consejo de Administración, dicho de otra manera, el Consejo de Administración está conformado por representantes de las nueve zonas o distritos que conforma la Cooperativa. Esto podría responder a lo que Novkovic et al. (2015) proponen y, que consiste en “desglosar la complejidad en varias unidades manejables”, para dar respuesta a las dificultades de las cooperativas de gran tamaño o con importante expansión territorial.

En la actualidad, la Cooperativa posee nueve distritos electorales, esto determina, que cada uno de los nueve distritos (zonas o regiones) elige a un <precandidato> para formar parte del Consejo de Administración. Se denominan <precandidato>, porque son puestos a consideración de la Asamblea: *“Si viene nominado alguna persona de un distrito que la gente eligió, mal o bien. Pero si por un problema, que después la Asamblea vio algo [incorrecto], supieron cambiar, por eso son precandidatos”* (S018). Este tipo de situación, en que la Asamblea no avala y elige al <precandidato> no es común en la Cooperativa; pero puede darse el caso en que la Asamblea justifique y decida que el asociado preseleccionado no puede formar parte del Consejo de Administración, en tal situación, se elige a otra persona del mismo distrito.

Por su parte, la función de gobernanza de la Cooperativa, explicitada en el Capítulo VI de Estatuto de la UAA Coop. Ltda, está a cargo del **Consejo de Administración**, cuyos integrantes son elegidos en Asamblea (véase mayor desarrollo en el Capítulo 1). El Consejo de Administración, está conformado por trece miembros titulares y nueve suplentes, de los cuales: nueve son Consejeros Distritales, con los respectivos miembros suplentes que son elegidos en cada uno de los distritos electorales que posee la Cooperativa, del cual se hizo mención más arriba. Asimismo, los cuatro miembros titulares restantes, denominados Consejeros Interdistritales, pueden pertenecer a cualquiera de los distritos, quienes deben representar a cuatro distritos diferentes. Esta forma de organización política de la Cooperativa, es visualizada por uno/a de los/as entrevistados/as como positivo teniendo en cuenta la representatividad de cada distrito: *“Yo creo que [el Consejo de Administración] está trabajando muy bien, porque está muy bien representada, porque cada zona tiene su delegado o presidente del Distrito”* (D012).

En cuanto a la duración en los cargos como consejero y las funciones del Consejo de Administración, son explicitados en el Art. 50 y Art. 57 respectivamente, del Capítulo VI, del Estatuto de la UAA Coop. Ltda. En el primero, se hace referencia a una determinada cantidad de tiempo máximo que el asociado puede formar parte del Consejo de Administración y que tiene por finalidad, propiciar el recambio de autoridades, tal como lo explicita uno/a de los/as entrevistados/as: *“Pienso que el estatuto es muy sabio y permite que haya un recambio. Por un lado permite que haya un recambio obligatorio, pero por otro lado, permite una continuidad relativa que haga que cuando algunos se van, no se genere un vacío importante y que se pierda la continuidad de esta Cooperativa que es muy fructífera”* (Z043). El segundo se refiere a la función integral de la administración de la Cooperativa, del cual se hace referencia en el Capítulo 1, apartado: *“Organización Política de la UAA Coop. Ltda.”*.

En cuanto a los mecanismos o herramientas utilizados para el desempeño de las funciones del Consejo de Administración, se destaca las reuniones semanales. De acuerdo a la información proporcionada por el Balance Social (2013-2014), en ese periodo, se han realizado 53 reuniones, con una asistencia del 96% en el caso de los Consejeros y el 100% de la Sindicatura. En relación a esta temática, cabe mencionar que tanto los Consejeros como los Síndicos perciben una compensación o

reconocimiento de los gastos: *“Los 13 Consejeros y los 2 Síndicos, tenemos un reconocimiento por el tiempo prestado, eso lo establece todos los años la Asamblea, en donde se determina un importe y cantidad de días máximos, el cual también está relacionado a la función que desempeña y que requiere más tiempo”* (L027). *“El hecho de pagarle al Consejero y al Sindico, nos da la posibilidad de exigir la participación activa de los mismos”* (L027).

También se ha podido identificar en los datos recogidos, diversas estrategias empleadas por el Consejo de Administración para propiciar la mejora permanente de su accionar, entre las cuales se podría destacar tres:

- La evaluación de los Consejeros, que se realizada entre los Consejeros y por parte de la administración (gerencias): *“Ha sido una metodología que le ha permitido mejorar algunas conductas como Consejo, por ejemplo el uso del celular, llegó el momento que dentro del Consejo, generaba cierta complejidad [conflicto] digamos, cortaba las reuniones, fíjate que se reunían todos los lunes, el día de más actividad en la empresa familiar”* (Z002). Como así también, la evaluación por parte de la Administración hacia el Consejo, realizado a partir de una metodología que garantice el anonimato de la persona que explicita su opinión: *“De hecho también, cada dos años, la administración nos evalúa, se hace a través de una codificación y pienso que es muy útil, porque a veces no se animan a decir cosas porque son las autoridades”* (L027).

- Equipos de consultoría, conformado fundamentalmente por personas que han sido consejeros o, que han desarrollado en el pasado alguna función dirigenal en la Cooperativa. Esto permite capitalizar el conocimiento de algunos de sus asociados con experiencias útiles para la gobernanza: *“El Consejo de Administración también se está reuniendo cada tanto con ex consejeros y síndicos. El Consejo plantea alguna temática y escuchan la opinión de la gente que ya pasaron por la Cooperativa”* (S018).

- Plan para formación de nuevos consejeros, a partir del cual se intenta nivelar en conocimiento y habilidades de los nuevos integrantes del Consejo, con consejeros de mayor experiencia: *“estamos trabajando en un plan de formación para consejeros nuevos, para tratar de ponerlo al tanto al consejero nuevo de manera más rápida, al*

mismo nivel que el resto. Porque a veces se opina y todos los más viejo, con tanta experiencia, entonces vos te sentís que tengo que callarme nomás porque las veces que opino, ellos ya lo probaron y no anduvo” (L027).

Tal como se ha mencionado más arriba, la gobernanza cooperativa, está supeditada a la capacidad e idoneidad que poseen las autoridades en la definición del rumbo institucional, como así también la definición de una clara diferencia entre las funciones del Consejo de Administración y la gerencia. El primero, como dirigentes electos y; el segundo, como personas designadas por los dirigentes (Claire Malo, 2001). En relación al cual, algunos/as entrevistados/as opinan lo siguiente: *“la dirigencia de nuestra cooperativa tiene un peso fuerte dentro de la cooperativa, lógicamente la administración [gerencias y demás áreas] tiene sus actividades y sus méritos, pero ésta es una cooperativa en donde la dirigencia es la que fija el rumbo de la institución, etc., etc. tiene un alto peso” (Z002).*

Asimismo, uno de los integrantes de la UAA Coop. Ltda., reivindica la relevancia que posee la gobernanza en la cooperativa: *“No hay empresa que funcione bien, si no está manejada por sus dueños y en la cooperativa ¿quiénes son los dueños?, hace 96 años, fueron 33 dueños, ahora somos 2000 dueños y los que representamos [Consejo de Administración], somos representantes de los dueños. Entonces las decisiones no las tiene que tomar un gerente; el gerente tiene que llevar adelante las decisiones que toman los dueños” (L049).* Con lo cual, se puede plantear una situación superada de lo que generalmente representa uno de los grandes problemas que posee este tipo de institución, y que Fairbain (2005) describe como al problema de la visión “dualista”, el cual genera una distorsión de la empresa cooperativa, ya sea que se orientan hacia lo netamente comercial y descuidan lo social o viceversa.

La diferenciación de funciones entre el Consejo de Administración y la Gerencia, debería posibilitar que cada uno realice su trabajo. Esto quiere decir, que el gerente no debería desempeñar la función de consejero y el consejero no debería desempeñar la función de gerente: *“Acá en nuestra Cooperativa, está bien marcado la incumbencia de uno y de otro, el Consejo en relación a la Gerencia y viceversa, cada uno sabe cuál es su lugar y que no se tiene que pasar de ahí. Esto es clave (...) La articulación entre los dos es vital para la Cooperativa” (M038).* Con lo cual se plantea, la necesidad de

generar mecanismos para la comunicación permanente y efectiva entre ambos, tales como: *“Todos los lunes se reúne el Consejo, desde la mañana y por la tarde siempre participa el Gerente General o alguien que se necesario”* (L039). *“Sabemos que la comunicación entre la gerencia y la administración es clave”* (L040).

Por otra parte, en lo que respecta a la **fiscalización privada** en la UAA Coop. Ltda., que está a cargo de la Sindicatura, conformada por: un Síndico Titular y un Síndico Suplente; cuya función principal es velar por el buen desempeño de la gestión de la Cooperativa (véase con mayor detalle en el Capítulo 1), que desempeña el Consejo de Administración y la Administración (gerencias y empleados en general). Por lo tanto, la Sindicatura, también representa un órgano de gobernanza de la Cooperativa. Asimismo, al igual que los integrantes del Consejo de Administración, los Síndicos son elegidos por la Asamblea, y duran un ejercicio en el cargo, con posibilidades de ser reelectos (Estatuto de la UAA Coop. Ltda.).

Respecto a la función de la Sindicatura, de acuerdo a los datos relevados, se ha podido observar que a veces existen visiones o concepciones particulares. Tal como lo explicita uno/a de los/las entrevistados/as: *“La función de síndico difiere mucho de una cooperativa a otra, e inclusive en determinados momentos de esta misma Cooperativa. Hubo momentos en donde la sindicatura de esta Cooperativa como de muchas, era el puesto de comodín cuando se terminan los mandatos del Consejo, entonces limpio la antigüedad, y comienzo nuevamente al Consejo, era tomada más estratégicamente para ubicar la cuestión política, más que la función como síndico. No entraban a hacer sindicatura sino que entraban al Consejo por medio de la sindicatura. Luego, esta Cooperativa cambió esa metodología y la sindicatura, cumple el rol del síndico”* (L027), ese cambio, de acuerdo a lo observado, no sólo está representado por la manera en que la persona cumple su función de síndico, sino también, estaría relacionado a la capacidad y conocimiento que tiene la masa societaria en la elección adecuada del Síndico.

También, se hace referencia sobre la idoneidad que debe tener el asociado para desempeñar el rol de dirigente, en este caso como síndico, entre los cuales se destaca el conocimiento en informática, teniendo en cuenta que parte del control que debe realizar, lo tiene hacer a través de un sistema informático: *“Hoy en día para ser síndico*

tenes que saber computación, hay que tener al menos un buen manejo de base de datos. Sino, la hora hombre es muy alta, lo que te puede llevar una día, lo puedes hacer en un par de minutos” (L027). Por lo tanto, se puede afirmar que para ser Síndico es necesario tener ciertos conocimientos en determinados temas; al igual que ciertas aptitudes como persona, que faciliten la comunicación y vinculación con los diferentes sectores de la empresa cooperativa, como así también con los órganos directivos, espacios de participación interna y externa a la cooperativa, y con los asociados en general (García Perez et al., 2015); los cuales se profundizan más adelante.

En lo que respecta a las **Comisiones Asesoras**, constituyen una de las principales herramientas, implementada por la UAA Coop. Ltda., con el fin de propiciar una participación activa de los asociados, cuyo diseño e implementación surge a partir de la problemática generada, especialmente debido a la expansión territorial de la Cooperativa, la cual es mencionada por Scheinkerman et al, (2011), como una de las dificultades comunes que deben afrontar las cooperativas con características de expansión territorial similar a la UAA Coop. Ltda. El objetivo principal de este tipo de mecanismo, es generar una alianza amplia y profunda entre los asociados de base y los que tienen que tomar decisiones, quienes deben lidiar permanentemente con situaciones complejas en la gestión de la empresa cooperativa (Simmons et al., 2015).

La conformación y selección de los integrantes de la Comisión Asesora, se realiza en una de las dos reuniones anuales, desarrolladas en cada uno de los distritos: *“La reunión es a mitad de año, en el mes de julio que es informativa, y ahí se hace la elección de la Comisión Asesora, con una duración de tres años, como son nueve integrantes, se renuevan por tercios, o sea que cada año se renueva tres nomas”* (S018). La elección de los integrantes de la Comisión Asesora del distrito, se hace a través de una votación, al igual que los candidatos para integrar el Consejo de Administración, tal como señala el/la siguiente entrevistado/a, puede darse tres casos: *“En la sucursal del Distrito se abre una urna y ahí votan los asociados de ese distrito, votan por un candidato, podría ser tres los casos: que alguien esté interesado y se proponga, que no hayan interesado y se busca a alguien y, ninguno de los dos casos, entonces se elige por alguien a quien uno considere potable”* (L027). En la actualidad existen 10 Comisiones Asesoras, ya que en uno de los distritos, debido a su dimensión

territorial, posee dos. En cuanto a la cantidad total de asociados de la Cooperativa que integran este tipo de comisiones, son 82 personas (Balance Social 2013-2014).

Con respecto a la organización de las Comisiones Asesoras, sólo cuentan con un presidente y un secretario, teniendo en cuenta que se trata espacios consultivos, por lo tanto, carecen de poder formal para tomar decisiones, el cual lo ostenta el Consejo de Administración: *“Solamente tiene un presidente y un secretario, no tiene movimiento económico. El presidente es el que de alguna manera coordina la reunión y hace la convocatoria y el secretario se ocupa de las actas”* (S018). En cuanto a la cantidad de integrantes de la Comisión Asesora, depende de la localización geográfica y la cantidad de zonas que la conforman, en cada una de las cuales se eligen delegados: *“Hay dos delgados de cada zona. Aquí hay tres zonas y que representan a esas zonas (...) Los delegados son los que participan de la reunión de la Comisión Asesora una vez al mes”* (S054).

Las actividades desarrolladas desde las Comisiones Asesoras, de acuerdo a los datos recolectados, se destacan dos: (a) las reuniones mensuales: *“Una vez al mes tenemos reunión en la sucursal con la Comisión Asesora de la localidad, participamos, el jefe de sucursal, el Consejero Titular, más un grupo de productores de la zona de influencia de esa sucursal”* (S042). En esas reuniones, generalmente se abordan diferentes temáticas relacionadas a la problemática o situación de la zona: *“Desde las Comisiones Asesoras se tiran propuestas o informan de las realidad de la zona. Eso que tratan en la Comisión Asesora, viene a través de un acta, los lunes cuando se los lee en la reunión del Consejo”* (L040).

(b) Dos encuentros anuales: uno se realiza con la finalidad de elegir a los integrantes de la Comisión Asesora, el cual también es de carácter informativo, tal como se explicita más arriba. El otro encuentro, tiene por finalidad generar un espacio de comunicación, cuyo tema central está dado por el tratamiento de la memoria y el Balance General del ejercicio de la Cooperativa: *“La cooperativa hace dos reuniones anuales con todos los asociados, una hace previo al balance, el mes anterior a la Asamblea se hace la visita [por parte del Consejo de Administración] a todas la Comisiones Asesoras explicando el balance, en esa reunión se elige los precandidatos para la Asamblea”* (S018).

En relación a los encuentros anuales, previo a la Asamblea, se genera un espacio propicio para que los asociados puedan plantear sus inquietudes, consultas, ideas, etc.: *“es más fácil cuando hay explicación de balance porque hay mejor posibilidad de expresarte, de preguntar y reclamar algo que no nos gusta”* (D013). *“La gente se expraya más, porque cuando tiene que agarrar un micrófono se inhibe”* (Z043). *“(…) ahí uno está mano a mano, está el presidente o los consejeros que explican y ahí se hablan todas las cosas, [por ejemplo]: el tema del algodón, el ¿por qué? de algo, todos los detalles. Allá [en la Asamblea] ya es más protocolar, más formal, solo hay algunas preguntas, algunas sugerencias”* (S018). Además, estos encuentros promueven la participación de un porcentaje importante de los asociados, quienes generalmente no asisten a la Asamblea por diferentes razones, entre las cuales se encuentra la distancia del lugar en el que vive el asociado: *“En las reuniones en las sucursales participan 700 u 800 asociados, porque en la Asamblea vienen 150, lo que pasa es que cuando vienen a la Asamblea ya está todo digerido por nosotros en la doméstica [distrito]”* (Z043).

Asimismo, se ha podido observar en los datos recolectados, que la importancia de la Comisión Asesora, está relacionada con la representatividad ante el Consejo de Administración de la Cooperativa y la participación activa en la toma de decisiones, que logran los asociados de cada distrito a partir de la comunicación, es decir, la relación de ida y vuelta entre el productor asociado y el Consejo de Administración de la Cooperativa. Lo cual podría tener el potencial para propiciar lo que Novkovic et al. (2015) denominan: la descentralización del poder, el acceso a la información, el manejo eficiente de situaciones particulares de cada zona y construcción conjunta. Los cuales se relacionan con las funciones que desempeñan las Comisiones Asesoras y que se explicitan a continuación:

(a) Asesorar, trasmitir inquietudes, deseos y solicitudes de los asociados en general, al integrante del Consejo de Administración que representa al distrito: *“Sería asesorar al Consejero de la zona que está en el Consejo de Administración, como tal, lleva y trae las demandas e inquietudes”* (S018). Esto permite además, el abordaje de los temas particulares de cada zona: *“uno va comentando las cosas con el vecino, se encuentra en el club, en las fiestas patronales, sobre las cosas que se necesita en la*

zona y se le plantea también en la Comisión Asesora, porque a veces los problemas no son lo mismo que en otros lugares” (S004).

(b) Brindar información a los asociados por parte de las autoridades de la Cooperativa y viceversa. El primero, se realiza con el fin de compartir información sobre la situación general o casos particulares de la Cooperativa: “[los delegados o responsable de distrito] *informan a la gente, [a través de] reuniones con los productores, informan sobre el funcionamiento de la cooperativa” (D013).* El segundo, hace referencia la información que brinda los asociados para la toma de decisiones: *“También, desde el Consejo a través de las Comisiones Asesoras, vamos conociendo quien es quien, porque vos tenes alguien que por ahí no tiene un patrimonio importante que puede exhibir, pero te dicen, mira, la señora es directora de la escuela, el hijo está trabajando en algo; entonces todo eso te está dando idea de que esa gente tiene asegurado el sustento y corre menos riesgo de fracaso o de no devolver un crédito por ejemplo (...) también puede darse el caso en que por ejemplo, se trata de un productor solvente pero que está con problemas familiares, por separarse u otros casos que pueden influir en el riesgo de la devolución de un crédito por ejemplo” (Z043).* Es decir, la comunicación permanente de las autoridades de la Cooperativa con los asociados de bases para la toma de decisiones, propicia las condiciones adecuadas para dar respuestas a necesidades legitimadas que tiene la base societaria y también se podría prevenir ciertos riesgos.

(e) Espacio para abordar conflictos o generar ideas mejoradoras: *“En las Comisiones Asesoras los asociados traen sus quejas, a veces de los empleados porque puede haber algún canchero, o por ahí hacen poco, por mala atención; no es mucho pero a veces pasa” (S054).* En coincidencia con lo que Arteaga Hernández et al. (2013), sostienen que la generación de espacios para escucharse mutuamente y expresar los diversos criterios y opiniones sobre cualquier conflicto que afecte la unidad y las buenas relaciones entre compañeros, vecinos y pobladores, pueden proveer de recursos estratégicos para la resolución de conflictos y la consolidación del capital social.

(f) Abordaje de temas técnicos, productivos, económicos, etc.: *“En las reuniones de la Comisión Asesora, no solo se ven los problemas o los pedidos de los productores sino*

también por ejemplo, cómo van los cultivos de la zona y todo lo que tiene que ver con la empresa” (S046).

Características y Condiciones para Ser Dirigente

De acuerdo a los datos recogidos, se ha podido identificar algunas características y condiciones para que una persona pueda ser dirigente. Es decir, además de las condiciones establecidas formalmente en el Estatuto de la Cooperativa, la elección de las personas como representantes, deberían realizarse en función a las capacidades que poseen, no sólo para desempeñar un cargo o jefatura en términos empresariales (comprender el negocio de la cooperativa, conocimiento sobre el mercado, etc.), sino también, por su capacidad para representar a la mayoría de los asociados (Arteaga Hernández et al., 2013; Simmons et al., 2015). Esas cualidades, son descritas a continuación:

- Capacidad para desarrollar las actividades y toma de decisiones en base a los principios y valores cooperativos: *“Es un tema que no es sencillo tomar decisiones en base al cooperativismo, porque se entremezclan muchas veces cosas con otro tipo de empresas (...) yo creo que los principios se los cumple bastante bien dentro de la Unión Agrícola” (Z010). “Hay un hilo conductor que hasta ahora gracias a Dios se ha dado, se ha heredado y se sigue dando, cambia los tiempos, cambia las problemáticas y la forma de encarar y las herramientas que hay, obviamente, pero hay un espíritu que creo que es el que se está llevando, es como un norte, y que hay un respeto porque la historia hace que se respete digamos” (S003).*

- Los dirigentes deben conocer en profundidad y actuar en función a las necesidades del conjunto de los asociados: *“Yo como productor tuve puesto una gorra de productor, después tuve una gorra de joven cooperativistas y, ahora tengo una gorra de empresario. Al tener todas las gorras puestas, los dirigentes tenemos acumulada una riqueza que no la tiene un director de un Frigor, de Cargil, no la tienen. Tenemos la posibilidad de tomar una decisión a lo que como productor también sentimos” (L049). “Me parece que la dirigencia cooperativa tiene la virtud de conocer la necesidad de la gente, de los asociados de la Cooperativa, porque también está en la Comisión del Club, en la Comisión de la Escuela, en Catequesis, o sea, la familia rural está un poco vinculada a todos” (S004). “No es que me voy a ser dirigente de la Cooperativa para*

beneficiar mi empresa, para beneficiarme yo como productor, sino de trabajar en la Cooperativa para hacer parte de un proceso de transformación” (Z037).

- Sentido de pertenencia con la Cooperativa: *“Es una institución que es gobernada muy celosamente por el asociado. Es una institución que está dando mucha respuesta a la necesidad de los productores, aquí son la mayoría pequeños y medianos productores” (S018).* *“La participación activa de los asociados (...) por decirte, en tal sucursal necesitamos mejorar tal cosa, esto hace que el productor plantee por qué es un tema que le interesa, porque es una necesidad que ellos tienen y saben que la cooperativa es suya y que le va a dar una solución dentro de las posibilidades” (Z037).* El cual confirma lo que Lattuada et al. (2004), han observado en relación a esta temática.

- Demostrar interés, voluntad e idoneidad para asumir un compromiso y responsabilidad: *“Cuando empiezas a ver quién tiene, además de ganas, tiene voluntad, eso significa: tiempo, plata, dedicada a la institución; ahí se te acorta la lista” (M038).* *“El productor que se está fundiendo, si no tuvo capacidad para administrar su propia empresa, que tanto aporte puede hacer por la Cooperativa. Si lo miramos por el otro lado, el empresario muy exitoso, no te quiere dejar eso para venir acá, de hecho tenemos productores buenos en la participación económica, pero en la participación política no existe” (L027).* *“El nivel de responsabilidad de los Consejeros es muy alta, por ejemplo no está permitido faltar dos veces seguidas a la reunión, que es semanal. Tenemos un caso de uno de los consejeros que tienen 20 km de camino de tierra y nunca faltó a las reuniones por lluvia, a veces cayó a la cuneta y llama diciendo llego 30 minutos más tarde porque estoy esperando que me saquen (...) si uno ve en la memoria el nivel de participación y vas a ver el 100%” (L027).*

- Contar con disponibilidad de tiempo para dedicarle a la cooperativa: *“Ser consejero te quita mucho tiempo en la empresa, siempre hay roces con los socios [a nivel familiar] porque no estoy, porque paso mucho tiempo en la Cooperativa y no en la empresa” (L050).* *“Tengo a un muchacho que me ayuda en el trabajo del campo, hoy lo puedo dejar solo y él trabaja bien; eso es lo que me posibilitó que yo pueda estar en el Consejo ahora, porque sé que él atiende bien el campo” (S046).*

- Ser honesto y transparente: *“no hay que solo serlo [honesto] sino también hay que demostrarlo, para que se note esto, tenemos que demostrar continuamente. Si alguien me dice algo, yo puedo demostrar con todas mis liquidaciones de que jamás, el día que se tocó el precio del algodón por ejemplo, yo vendí mi algodón porque me convenía”* (L027).

- Tener apertura mental. Es decir, la capacidad que poseen los asociados en general y, los dirigentes en particular, para observar, estudiar y aplicar selectivamente, no solo algunas experiencias cooperativas, sino también de empresas con fines lucrativos, que permitan la consecución de los objetivos, sin apartarse de los valores y principios cooperativos (Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos, 1995): *“A veces tenemos una visión muy cerrada de lo que está pasando afuera, hay que copiar cosas buenas, qué nos vamos a poner a inventar cosas. Hay cosas que si no nos despertamos nos van a comer, entonces hay que tener una visión un poco más amplia. Ver por ejemplo el funcionamiento de Mondragón, las cooperativas de Brasil, las de Paraguay, en donde hay cooperativas de este tamaño y tienen 20 años, y la cuestión es ¿cómo hicieron?”* (L050).

- Idoneidad de los dirigentes para cumplir su función: *“En nuestra Cooperativa históricamente se ha desempeñado trabajando con un Consejo fuerte, de hecho se viene desde la década del 70, que el presidente está permanente y percibe una compensación (...) tener Consejeros capacitados en temas que hacen al funcionamiento empresarial y social de la cooperativa y en comunicación permanente con el asociado es clave”* (L047).

- Ser receptivo a las críticas y la autoevaluación: *“[La crítica por parte de los asociados] es lo mejor que nos puede pasar, porque crecemos corrigiendo los errores, eso también nos ayudó a crecer; porque no somos infalibles, hacemos nuestra metida de pata como cualquier ser humano, aunque no sea intencional nos equivocamos, y nos pegan”* (Z043).

Por su parte, el tema de la educación y capacitación de los asociados representan una herramienta de gran importancia para lograr las capacidades y condiciones que ha descripta más arriba. Tal como se ha desarrollado en subapartados anteriores,

especialmente en el subapartado “La Educación y el Capital Humano en la UAA Coop. Ltda.”, la Cooperativa cuenta una diversidad de estrategias y medios para este fin. Cuyo rol es reafirmado desde lo que representa la gobernanza cooperativa: *“La Juventud es la que proporcionó la mayor formación de los que hoy son consejeros, en casi todos los consejeros que están hoy. Además el sentido de pertenencia que se logra en la juventud es lo fundamental”* (Z051). También se identifica a la participación en las Comisiones Asesoras como un espacio para el entrenamiento y la formación como futuros Consejeros: *“La Comisión Asesora es un camino que te puede conducir a ser consejero después”* (S046).

Asimismo, la comunicación constituye un medio indispensable para lograr una buena gobernanza, tal como ha sido descrita más arriba. Además, se ha podido ver en los datos recogidos, que la Cooperativa presta especial atención a la comunicación, no solo como un medio de información, sino también para la construcción de conocimiento, experiencia, desarrollo de la organización, gestión del conflicto, etc. Tal como Simmons et al. (2015) afirman, la comunicación desempeña un rol esencial en el modo en que las cooperativas propician la educación y capacitación de sus asociados; que además cuentan con una multiplicidad de herramientas y medios disponibles, por lo tanto, la elección del medio más adecuado requiere de un análisis exhaustivo.

Entre los mecanismos de comunicación que posee la cooperativa, se encuentran: reuniones, jornadas, encuentros; revistas, boletines; telefonía; etc. Además, desde la Cooperativa se gestiona un servicio de telefonía celular, con la modalidad de “corporativo”. De acuerdo a la información proporcionada en ejercicio N°93 (2013-2014), en la Cooperativa se ha registrado 4500 líneas activas, esto permite una comunicación gratuita entre: el asociado y su cooperativa, con su familia y los empleados de la Cooperativa. Este servicio también, les permite a los integrantes de la Cooperativa acceder a un precio preferencial de las llamadas fuera del grupo.

También, se utiliza desde la Cooperativa diferentes medios de comunicación masiva (radio y televisión): *“tenemos periódicamente alguna participación en la televisión local y nacional, periódicamente salimos también en algún programa sobre todo de Canal Rural. A través de comunicaciones escritas y a través de la radio, que tenemos dos*

micros diarios, en los cuales pasamos no solo las actividades de la cooperativa que es una parte importante para el conocimiento de los destinatarios y la comunidad en general, para que también de alguna manera se informe de lo que se está haciendo la cooperativa, y también tratamos de ir mechando con algunos conceptos técnicos productivos, etc., etc.” (Z002).

Particularidades de la Toma de Decisiones en la UAA Coop. Ltda.

La toma de decisiones en las empresas cooperativas, tienen la particularidad de cualquier organización con bases democráticas, en las cuales, se intenta lograr el mayor grado de consenso posible de sus integrantes, por lo tanto en base a las necesidades concretas y deseos de los mismos. El cual es reconocido por uno/a de los/las asociados/as como una virtud: *“Las tomas de decisiones se hacen de acuerdo a un ida y vuelta con los asociados a través de las Comisiones Asesoras, reuniones periódicas; en donde hay un flujo fluido de información de necesidades. Eso sería una de las cosas más virtuosa. Esto facilita un entorno en donde los directivos gestionen la empresa sustentado en las bases que son los asociados, no son directivos que están aislados. Saben que un tiempo van a estar como directivos pero después vuelven al campo, no se aferran a un poder, sino que lo hacen por vocación por la Cooperativa” (Z037).*

Asimismo, el tiempo que requiere la toma de decisiones en la Cooperativa es reconocido por algunos/as entrevistados/as como una fortaleza y, otros lo ven como una debilidad relativa. Concretamente, en lo que respecta a la integración avícola, como una actividad de valor agregado a la producción primaria; la mayoría de los/las entrevistados/as hacen referencia a la importancia que tiene el consenso entre la mayor cantidad de asociados posibles para la toma de decisiones, pero algunos sostienen que puede repercutir de manera negativa en la cooperativa como empresa: *“Yo lo veo [a los dirigentes] como muy positivo, en el sentido de que hay muchas personas para decidir, pero a la vez, en la parte productiva es complejo porque demanda [se toman] mucho tiempo a la hora de decidir para hacer inversiones, compras, mejoras, esa es la única parte complicada, que al ser una actividad muy dinámica [avicultura]” (Z011).* Por lo tanto, se podría considerar, en este caso, que la UAA Coop. Ltda., se encuentra en una situación, al cual Simmons et al. (2015) denominan “conservadurismo”.

Siguiendo con el análisis de la toma de decisiones en relación al valor agregado a la producción primaria. Además de lo enunciado en el párrafo anterior, otra particularidad identificada a partir de los datos recolectados, en que la actividad avícola, representa una actividad secundaria en términos económicos (véase más adelante en tabla 6), o bien, una entre varias actividades de la Cooperativa: *“somos un sector [la avicultura] entre un montón de sectores, entonces uno trata de entender de la parte técnica, de que no es una empresa de aves que es exclusiva de ese rubro y que la maneja el dueño de la empresa y que es mucho más concreto, es más rápido, pero acá al haber un grupo mayor, y que la mayoría no está trabajando en ese mismo rubro porque todos los asociados que tiene la cooperativa son 43 que se dedican a la avicultura. Entonces es muy compleja la toma de decisiones”* (Z011).

De acuerdo a la opinión de uno/a de los/las entrevistados/as, la alternativa en relación al tiempo requerido para la toma de decisiones, no implica que deba ser menos participativa, sino, que los dirigentes tengan más herramientas que faciliten en el menor tiempo posible, la toma de decisión. El cual, se podría relacionar con lo que proponen Simmons et al. (2015) como estrategia que podrían propiciar el cambio, de una situación de “conservadurismo”, al menos a una situación de “conservadurismo dinámico”; o en un mejor caso, a una situación de “exploración”: *“Hoy en día, si una decisión determinada te la tomas en un mes, estás fuera del mercado, porque te quedas atrás. Sabemos que hay un procedimiento, eso se tiene que mantener, no que de un día para el otro un gerente tome una decisión, sino que lo hagan los dueños, representado por el Consejo. Lo que digo es que a veces es necesario que los Consejeros se capaciten más en algunos temas puntuales, para que puedan tener herramientas para tomar decisiones que hace a la agilidad, como también la descentralización de las decisiones”* (D036).

Asimismo, los integrantes de la Cooperativa, afirman que la toma de decisiones por parte de las autoridades de la cooperativa, en donde está en juego recursos de otras personas, implica: *“es una gran responsabilidad, porque uno administra el capital de todos, si tomamos malas decisiones está en juego el capital de otras personas”* (L041). *“Como es una Cooperativa, por ahí las decisiones no son tan rápidas, como otra empresa que no tiene que responder hacia nadie, pero si se pierde plata acá se tiene*

que poner entre todos. Acá no se hace inversiones grandes si los productores no están de acuerdo” (L041). Esto es plateado especialmente en situaciones donde la decisión a tomar es de gran envergadura, cuyo impacto puede considerarse de importancia. Es decir, existen diferentes niveles de toma de decisiones, por lo tanto, algunas de las cuales, consideradas menores, por cuestiones operativas, puede y debe ser tomado por un grupo reducido de personas.

Por su parte, la toma de decisiones relacionadas a actividades que implique valor agregado a la producción primaria, requiere de un análisis de factibilidad económica y social de gran profundidad. El cual se justifica teniendo en cuenta que una mala decisión podría generar un gran impacto negativo irreversible, tanto para la cooperativa como para el asociado. Siendo ésta, una de las razones por las cuales, este tipo de actividad requiere de un profundo análisis y el mayor consenso posible de sus asociados: *“Si la Unión Agrícola encara algo, lo tiene que hacer perdurar en el tiempo; es lenta pero segura, nunca hubo decisiones vagas, tomar decisiones apresuradas, después, un año o dos y se pincho el globo, ¿por qué digo esto? Porque quedan productores con inversiones y todas esas cosas” (L014).* *“Desde la dirigencia no se ha largado a hacer un negocio apresuradamente, creo que la mayoría de los negocios en la cual incursionó, le fue bien porque hizo varios análisis, varios juicios” (Z010).* *“Cuando se decide es porque se analizó bien, esta empresa tiene 95 años porque tiene que ver con eso, es importante un análisis profundo” (Z011).*

Otras Características de la Gobernanza de la UAA Coop. Ltda.

La lucha de poder entre sus integrantes, también forma parte de la vida de la UAA Coop. Ltda., el cual podría ser considerado “natural”, teniendo en cuenta que se trata de organizaciones conformadas por personas, con intereses y visiones complementarias y disidentes (Arteaga Hernández et al., 2013). Pero ello, de acuerdo a los datos recolectados, aparentemente no representa riesgos para la consecución de los objetivos de la organización, sino al contrario, las diferentes capacidades y visiones tendrían el potencial para fortalecer la organización: *“En esta Cooperativa no existe la lista, porque hay un sistema, en las Comisiones Asesoras, y de cada grupo de vecinos eligen alguien que represente en la Asesora, que tiene contacto directo con los productores y la Asesora a su vez con el Consejo (...) si hay cierta*

disconformidad sube al Consejo y baja la explicación (...) cualquier cosa negativa que se esté gestando, se desactiva en el corto plazo” (L026).

También se ha podido identificar en los datos recogidos, que no es frecuente la disputa de ciertos cargos jerárquicos en la cooperativa, porque ello representa, tal como se ha indicado más arriba, disponibilidad de tiempo, etc., y no siempre el asociado está dispuesto o puede asumir esa responsabilidad. De igual modo, la cooperativa cuenta con mecanismos democráticos para la elección de las autoridades, en caso que existan varios interesados en ocupar un cargo jerárquico: *“Por ejemplo, si en el Distrito hay más de un interesado en formar parte del Consejo y, no ganas con más del 20 puntos de diferencia, ponemos a los dos y que la gente en el día de Asamblea elija, por ejemplo: si hay algún movimiento político para bajarlo a alguno, que salió votado, que nadie más lo quiere que en su zona, seguro que te lo bajan en la Asamblea (...) la realidad es que no hay ni siquiera dos candidatos. Hoy la falta de dirigentes es tan grande que nos cuesta encontrar un candidato que quiera comprometerse a participar, porque implica dejar la explotación, por una compensación económica que no es para reemplazar la actividad de uno, compensa el pago de un empleado, pero no es lo mismo cuando uno está a cargo” (L027).*

Por otra parte, uno/a de los/las entrevistados/as hace mención de una experiencia vivenciada en algún momento de la Cooperativa, que la califica como negativa y que está relacionado a una campaña política para favorecer a un determinado grupo dentro de la Cooperativa: *“Acá tuvimos hace unos 30 años, una campaña política para entrar al Consejo, eran asociados que participaron de algún partido político que mamaron esa forma y lo quisieron trasladar a la Cooperativa y fue asqueroso digamos, nos trajo un montón de problemas, si esto no lo corta a tiempo te arruina la institución. Me acuerdo que llega a mi casa el presidente con el síndico para que yo forme parte de la lista de ellos, yo no podía creer; politizaron la Juventud también (...) Primero: ¿para qué querés ganar?. Tuvo que haber bronca, porque para ganar salir a hablar mal del otro. La forma natural de que alguien que tienen una idea de llevar adelante en la Cooperativa, es participar en las reuniones y plantearlas y participar en la asamblea y plantearlas; si los otros asociados están de acuerdo le van a decir nosotros queremos que vos seas consejero porque estas planteando una idea que a nosotros nos gusta, pero no en contra de” (L049).*

En síntesis, la base de la gobernanza de la UAA Coop. Ltda. está conformada por las Comisiones Asesoras, cuyo diseño se basa en una estructura de red, en donde interactúan los diferentes nodos, teniendo como resultado las condiciones propicias para fortalecer a la empresa agropecuaria del productor y a la Cooperativa; generándose de esa manera un círculo virtuoso. Lo cual, estaría relacionado con el sentido de pertenencia, es decir, cuando el asociado se siente parte de una cooperativa y que ella le pertenece (Arteaga Hernández et al., 2013). También, podría tener la potencialidad para resolver uno de los problemas, al que hacen referencia Simmons et al. (2015) y que está relacionado con la existencia de una dependencia excesiva en las personas que se encuentran en altos cargos (concejos de administración, gerencias, etc.).

Además, se podría destacar, los valores y las condiciones que deben tener los asociados de una cooperativa, para formar parte de algún órgano de gobernanza, lo cual probablemente, ha influido en la permanencia y el desarrollo que ha logrado la UAA Coop. Ltda. a lo largo de su historia. En lo que respecta a las actividades de agregado de valor a la producción primaria, se podría resaltar, la relevancia que posee, no sólo el análisis exhaustivo de la idea o proyecto de ese tipo de actividades, sino también, la necesidad de contar con un importante consenso por parte de la masa de asociados a fin de lograr los objetivos propuestos y su permanencia en el tiempo.

5.1.4. La Empresa Socioeconómica

La UAA Coop. Ltda. como empresa socioeconómica, está representada en la presente investigación como uno de los elementos que hace a la construcción del Valor Agregado Cooperativo (Véase más arriba en figura 7: Componentes del Valor Agregado Cooperativo), la cual, a diferencia de otros tipos de empresas, éstas congregan a productores agropecuarios, en cuyo núcleo se encuentran propietarios y usuarios, quienes desempeñan diferentes roles y funciones en la organización: empresario-propietario (aportan capital y reciben excedente), cliente (compran bienes y servicios), trabajadores (empleados), proveedor (bienes y servicios), directivos (dirigen la empresa), control (controlan la gestión de la empresa). Todo ello, determina una característica particular de este tipo de empresas y un potencial para dar respuestas

a las necesidades económicas y sociales de sus asociados y las comunidades en las que operan (García Pérez et al., 2015; Lattuada et al., 2011).

Asimismo, la gestión socioeconómica y el desarrollo de una empresa cooperativa con agregado de valor en origen, está representada por un importante nivel de complejidad, razón por la cual, en este subapartado se determinan tres temas centrales, con el fin de lograr un análisis en profundidad de la UAA Coop. Ltda.:

(a) “Organización de la Empresa Cooperativa”, en el cual se aborda y profundiza información complementaria al subapartado “Contexto y Análisis de Investigación”, explicitada en el Capítulo 1, útiles para conocer en profundidad el funcionamiento y características de la UAA Coop. Ltda., como empresa y, del valor agregado cooperativo y a la producción primaria que ella posee.

(b) “Satisfacción de Necesidades Socio-Económicas”, a partir del cual se aborda en profundidad los aportes económicos y sociales que brinda la UAA Coop. Ltda. y el valor agregado cooperativo, tanto para los asociados, como para las comunidades o territorios en donde opera la Cooperativa.

(c) “Logros y Sustentabilidad de la UAA Coop. Ltda.”, aquí se identifica, a partir de la opinión de sus integrantes, los diferentes logros que ha alcanzado la Cooperativa y, las posibles razones por las cuales la Institución se ha mantenido durante el tiempo, con una tendencia de desarrollo en el futuro. Como así también, la vinculación Institucional, como una de las estrategias empleadas por la Cooperativa para el logro de sus objetivos.

Organización de la Empresa Cooperativa

La organización política y administrativa de la Cooperativa, en la actualidad, cuenta con diferentes Órganos, Áreas, Departamentos, Sucursales y Delegaciones (véase en las siguientes páginas, figura 9 “Organigrama de la UAA Coop. Ltda.”). El abordaje de algunas Áreas y Departamentos, intenta dar cuenta de la gestión empresarial y económica que debe realizar una cooperativa agropecuaria para el logro de sus objetivos; quien al igual que otras empresas de capital, deben gestionar recursos: financieros, productivos y humanos. Es decir, deben desarrollar el negocio de la mejor

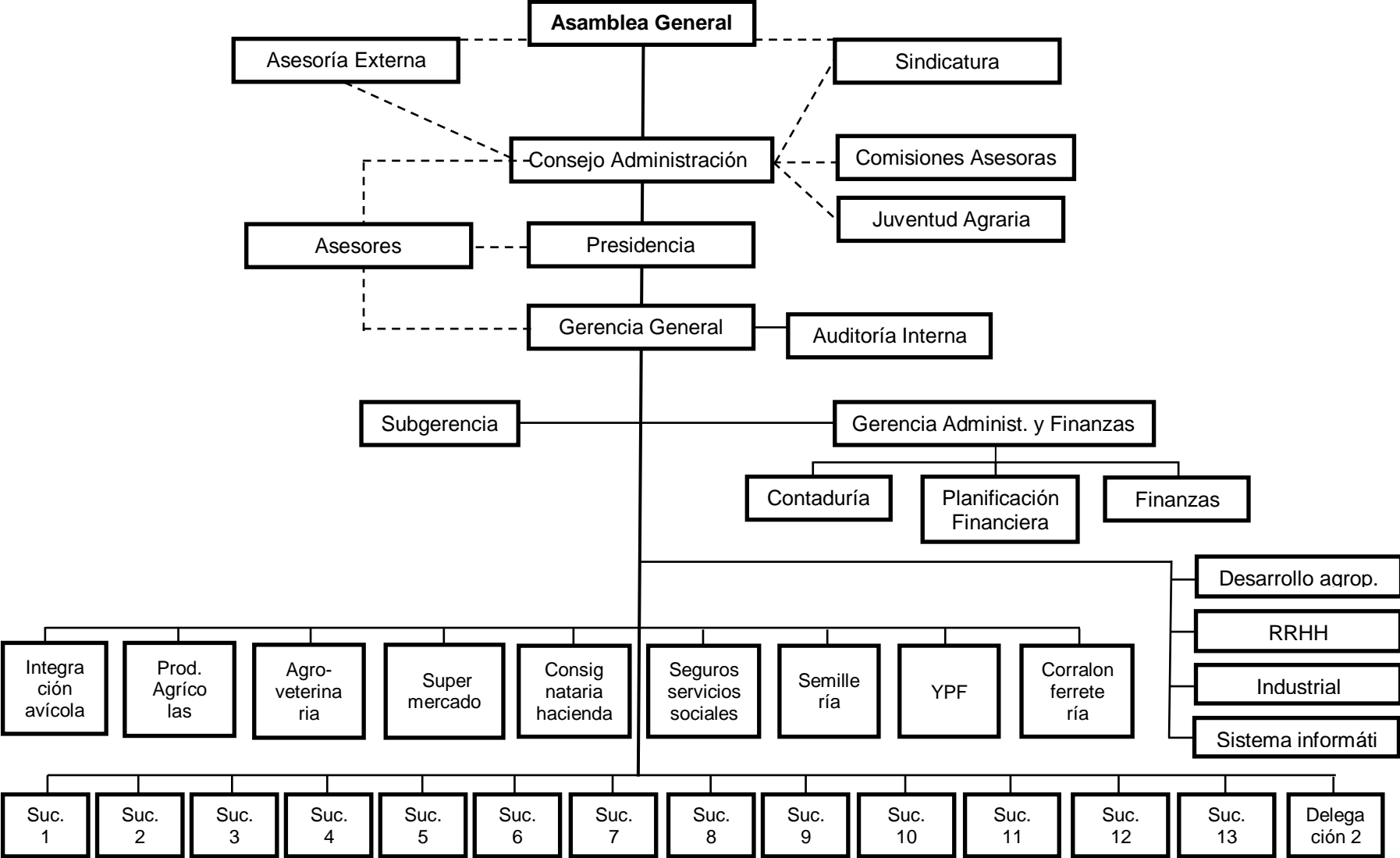
manera posible dentro de entornos competitivos, influenciados por el mercado, el Estado, el ambiente, etc. (Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos, 1995).

En cuanto a las **Áreas o Unidades de Negocio** que posee la UAA Coop. Ltda., están organizadas en nueve grupos, que se describen de manera resumida a partir del próximo párrafo. El análisis de estas Áreas facilita el conocimiento sobre la relevancia que posee la gestión económica de la Cooperativa, por lo tanto, del valor agregado cooperativo. Entre ellas, se encuentra la “Integración Avícola”, la cual se relaciona con el agregado de valor a la producción primaria en origen, por tal motivo, se profundiza más adelante:

- *Productos Agrícolas*: el acopio y la comercialización de granos es la actividad más importante de la Cooperativa en términos económicos, el cual representa más de la mitad (51%) de las operaciones comerciales que tuvo la Cooperativa en el ejercicio N°92 (2013-2014), (véase en la tabla 6 en las próximas páginas). Se trata de una actividad que requiere de importantes inversiones en infraestructuras para el almacenaje de los granos, tal es así, que la cooperativa cuenta con diez plantas de acopio localizadas en las provincias de Santa Fe y Chaco; las cuales son aptas para las operaciones de los siguientes productos: algodón, girasol, maíz, trigo, sorgo, soja, cártamo, cebada forrajera.

Esta actividad, tiene como característica distintiva el dinamismo y cambio permanente: *“Se trata de una actividad muy dinámica porque el mercado agrícola es muy cambiante. Donde muchas variables que influyen es este tema: desde el tipo de cambio del dólar; las condiciones comerciales como ser fletes; logística para el traslado al puerto o alguna industria local; clima; con la competencia, que en las zonas nuevas [zona en donde se expandió la Cooperativa en los últimos años] hay más que acá”* (Z037). El cual tiene relación con lo que Dabat et al. (2011) califican como desafíos permanentes que deben afrontar las empresas agropecuarias.

Figura 9: Organigrama de la UAA Coop. Ltda.



Fuente: Balance Social, Memoria y Balance General N°93, 2013-2014

En cuanto a la modalidad de trabajo y característica de la Sección Productos Agrícolas, uno/a de los/las entrevistados/as sostiene que: *“desde esta sección se plantea las condiciones comerciales que ofrece la Cooperativa a sus asociados, obviamente avalado por las autoridades. Si usted entrega las soja acá, usted va a tener este <x> costo: por el flete a Rosario, por el secado, en caso que sea necesario, el costo de la paritaria y, luego se tiene un precio determinado (...) si vos querés dejar la mercadería en depósito para después venderla más adelante (...) el derecho a retirar la tenes pero eso no pasa, normalmente se vende a través de la Cooperativa”* (Z037).

Asimismo, otro de los servicios que brinda la Cooperativa a los productores asociados es la posibilidad de venta a futuro, es decir: *“uno puede vender la mercadería antes de entregarla; en ese caso, existe por ejemplo un contrato, en donde se determina las condiciones: precio, calidad, etc.; esto lo hace normalmente un productor porque le gustó el precio, puede ser que con ese valor cubra los gastos y obtiene un determinado rédito, entonces, decide no especular con que el precio suba en el futuro, y un determinado porcentaje de la producción lo vende hoy. Por otro lado, la Cooperativa también vende a futuro”* (Z037).

Tabla 6: Operaciones comerciales y excedentes (\$AR y €), según secciones y servicios del Ejercicio N°93 (2013-2014)

Secciones-Servicios		Total Operaciones		Excedentes	
		(\$AR)	(€)	(\$AR)	(€)
Productos Agrícolas	Algodón	122.547.322	6.808.185	3.594.231	199.680
	Girasol	257.350.858	14.297.270	7.930.052	440.558
	Maíz	78.378.827	4.354.379	4.546.783	252.599
	Trigo	114.043.601	6.335.756	7.304.912	405.828
	Sorgo	12.870.378	715.021	235.565	13.087
	Soja	530.328.031	29.462.668	6.708.631	372.702
	Cártamo	427.681	23.760	74.259	4.126
Agroveterinaria		264.989.480	14.721.638	8.367.697	464.872

Integración Avícola	256.380.299	14.243.350	4.488.489	249.361
Supermercado	173.972.382	9.665.132	6.958.723	386.596
Corralón	75.466.920	4.192.607	2.819.325	156.629
Estación de servicio YPF	275.836.758	15.324.264	10.379.917	576.662
Seguro y servicios sociales	3.956.178	219.788	993.668	55.204
Consignatario de hacienda	2.470.399	137.244	630.324	35.018
Ajenos a la gestión coop.	--	--	7.032.081	390.671
Total	2.169.019.119	120.501.062	72.064.663	4.003.592

Fuente: Balance General N°93, 2013-2014

- *Agroveterinaria*: desde este sector se realiza la provisión de insumos relacionados con la producción agropecuaria. También incluye asesoramiento personalizado. De acuerdo a la opinión de uno/a de los/las entrevistados/as: *“es el corazón como proveedor, le proveemos los insumos principales para que el productor pueda producir (...) no sólo para agricultura, sino también, toda la línea de sanidad animal”* (Z035). Además, posee una organización centralizada que permite la compra de mercaderías en grandes volúmenes, por ende, a precios más convenientes para la Cooperativa y sus asociados: *“Desde la casa central se le provee a las sucursales, en realidad, se puede enviar un camión directo pero se gestiona desde acá [casa central]”* (Z035).

- *Supermercado*: desde esta Área, la UAA Coop. Ltda., intenta dar respuesta a las necesidades de los asociados y la comunidad en general, sobre el acceso a productos y servicios integrales, ya sean comestibles, limpieza, etc. La cooperativa posee un supermercado en su casa central, ubicada en la ciudad de Avellaneda y siete sucursales localizadas en: Arroyo Ceibal, El Arazá, Lanteri, La Sarita, Guadalupe Norte, El Nochero y Barros Pasos (véase en el Capítulo 1, figura 4: Distribución de las sucursales de la UAA Coop. Ltda., según Territorio). Asimismo, la estrategia empleada por la Cooperativa a partir del supermercado, se podría relacionar con una de los seis aspectos o temas que debe considerar una cooperativa agropecuaria para hacer frente a los cambios y las oportunidades que genera el contexto y que Simmons et al. (2015) denominan “colaboración y gestión de la cadena de suministros”.

Por su parte, a partir de los datos recolectados, se ha podido observar que esta actividad, representa al menos dos beneficios relevantes, tanto para la cooperativa como para los asociados. Uno está representado por lo económico, tal como se puede visualizar más arriba, en la tabla 6. Cuya relevancia es reivindicada por uno/a de los/las entrevistados/as: *“La participación [del supermercado] en los ingresos de la Cooperativa es importante, el supermercado a diferencia de los productos agrícolas tiene altas y bajas en los precios, como otros sectores. El supermercado siempre aportó”* (Z057). Además, el supermercado que posee la Cooperativa, estaría posicionada estratégicamente desde el punto de vista comercial y geográfico: *“Acá [supermercado de la casa central] vienen mucha gente de Reconquista porque tienen mejores precios, calidad en los productos, tienen un salón cómodo; a diferencia de las sucursales, aquí la mayoría no son asociados”* (Z057).

El otro beneficio que brinda la Cooperativa a través de esta Área de Negocio, está relacionado al aporte desde el punto de vista social que ella realiza: *“Para los asociados a través del supermercado se le brinda un servicio de productos de buenas calidad, buen precio, el mismo que en la casa central [en el caso de las sucursales]. Por ejemplo, si nosotros traemos algunas de los supermercados, así como están en las sucursales para Reconquista, seguro que quintuplicamos las ventas, pero el objetivo de la Cooperativa es justamente brindar el servicio al asociado por sobre todas las cosas, de todas maneras en las sucursales les cierra los números”* (Z057). También, esta Área representa una fuente de empleo importante: *“En la casa central [supermercado de casa central] trabajan 65 personas y en las sucursales 40 personas en total”* (Z057).

En cuanto a la relación que existe entre esta Área y el valor agregado a la producción primaria, podría ser calificada como muy estrecha, teniendo en cuenta, que a través del supermercado se podría garantizar la distribución y comercialización de los productos obtenidos por los asociados a nivel local. Por ejemplo: el pollo y la carne vacuna de calidad controlada, producidas por los asociados de la UAA Coop. Ltda. También, hacia el interior del supermercado, por ejemplo: en la panadería, podría identificarse un proceso de valor agregado, a partir de la transformación de la materia prima en un productor terminado “pan” y la generación de empleo: *“En la panadería,*

trabajan 8 personas” (Z057). Asimismo, en relación la actividad hortícola realizada por los asociados de la Cooperativa: “Otras de las cuestiones que se planteó fue ¿por qué tenemos que traer la verdura de Buenos Aires, de Mendoza?. Hoy prácticamente el 100% de verduras y hortalizas que se comercializa, son socios de la Cooperativa o de la zona” (Z057).

También se ha podido observar en los datos recogidos, lo que Barberini (2009) sostiene, como una de las características que poseen las cooperativas, representada en la garantía que brinda al consumidor, respecto a los productos de buena calidad y sin engañar al cliente: *“Tenemos como política el trabajo desde la confianza en la gente; en la confianza del producto que lleva para alimentar a su familia, que no haya en la góndola mercadería que puedan dañar a la salud, no engañar al cliente: con precios, promociones, con ofertas, disfrazar cosas, en la panadería se usa productos de primera calidad, la carnicería vende carne de primera calidad; todo eso nos da buenos resultados (...) otra característica es la excelente relación con los proveedores, el tema de los pagos no tenemos problemas, etc.” (Z057).*

- *Consignación de Hacienda:* ésta unidad de negocio, tiene por finalidad brindar acompañamiento al productor ganadero a través de diferentes herramientas: comerciales, financieras, el asesoramiento para la comercialización de haciendas, el mejoramiento genético, etc. Asimismo, ésta Área está relacionada con la denominada “carne de calidad controlada”, como una de las actividades de valor agregado a la producción primaria, la cual se menciona con mayor detalle, más adelante, en el subapartado “Otras Actividades de Agregado de Valor a la Producción Primaria”.

- *Seguros y servicios sociales:* esta sección fue creada el año 1925 (Libro 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda., 1919-1994), a partir del cual, la Cooperativa brinda estos servicios a sus asociados y sociedad en general, a través de la representación de las siguientes empresas, que además tienen la particularidad de pertenecer al sector de la economía social: La Segunda seguros generales, como así también, los servicios de salud ACA Salud y Coovaeco Turismo, pertenecientes al grupo de la Asociación de Cooperativas Argentina (ACA).

- *Semillería*: San Isidro es un semillero creado por la Cooperativa en el año 1970, en el cual se multiplican semillas de primer nivel y de genética avanzada. Esto permite, la posibilidad de que el asociado, pueda desarrollar un proceso productivo con excelentes calidad desde el inicio en la producción agrícola. Además, de otros beneficios sociales que representa tener un semillero propio.

- *Combustibles y lubricantes YPF*: la UAA Coop. Ltda., es representante de la empresa: Yacimientos Petrolíferos Fiscales (YPF) de Argentina, desde el año 1933. A partir del cual brinda el servicio de provisión de combustibles y lubricantes, en la mayoría de las sucursales o zonas en donde se encuentra. Uno/a de los/las entrevistados/as afirma: *“Con YPF, de los 96 años que tiene la Cooperativa, más de 80 años que somos agentes de YPF, siempre ha sido muy útil y hemos trabajado muy bien con esa empresa”* (Z043).

- *Corralón, ferretería y hormigón*: a través de esta área de negocio, la Cooperativa brinda al asociado, un servicio indispensable para el desarrollo de su actividad agropecuaria, como así también para productores no asociados y comunidad en general. Además, recientemente la Cooperativa, ha creado la empresa “Hormigonar”, a partir del cual se produce y comercializa hormigones, cuyo origen y significado lo explicita uno/a entrevistado/a: *“surge a partir de la necesidad, por ejemplo cuando teníamos que hacer alguna construcción y ocupábamos mucho hormigón y acá había un solo proveedor y teníamos muchos problemas y nosotros vendemos cemento en el corralón y le estamos comprando hormigón en otro lugar; así que diseñamos esta idea y la pusimos en práctica”* (Z043).

En síntesis, las estructura organizacional que posee la cooperativa en la actualidad y que se ha descrito más arriba, es el resultado del trabajo permanente de hombres y mujeres que forman y han formado parte de la Cooperativa. Esa estructura organizacional, se ha ido diseñando e implementando de manera dinámica en los distintos momentos de la historia de la institución, fundamentalmente como respuesta a las adaptaciones que el contexto exigía y para aprovechar las oportunidades que ésta generaba. Por lo tanto, se podría afirmar que desde la Cooperativa, no sólo se ha logrado un desarrollo desde el punto de vista social, sino también empresarial y que hacen de la UAA Coop. Ltda., tal como lo afirma sus integrantes: una empresa

competitiva y líder a nivel regional y en el país. Por lo tanto, como una organización con un importante valor agregado cooperativo.

Satisfacción de Necesidades Socioeconómicas

A partir de los datos recolectados en la presente investigación, se ha podido confirmar lo que Lattuada et al. (2004) y Sili et al. (2013) han observado que las cooperativas agropecuarias, poseen un importante potencial como herramienta para que sus integrantes puedan satisfacer sus necesidades, la construcción de capital social y desarrollo rural. Con lo cual, se plantea que las cooperativas desempeñan un doble rol: económico-productivo-empresarial y social-cultural, cuyo tema es profundizado aquí. Su relevancia podría ser observada a partir de la siguiente opinión: *“si la Cooperativa no estuviera, el productor tendría que hacer todo solo: comprar insumos, vender la producción, tener disponible tiempo. Necesita conocimiento para vender, comprar, etc. El productor tendría que ponerse a estudiar todo digamos, tendría que ser contador, tendría que ser abogado, tendría que ser ingeniero agrónomo”* (D036).

Por lo tanto, las cooperativas constituyen medios útiles para que los productores agropecuarios, especialmente para aquellos que se encuentran en condiciones de mayor vulnerabilidad social y económica. Tal como lo explicita el/la siguiente entrevistado/a: *“Creo que el 80% de los productores de la zona, no estaríamos si no estaría la cooperativa. Más allá de algunas disconformidades, pero creo que el soporte social y económico hacia el productor es muy importante”* (M031). El decir, la cooperativa podría ser una alternativa para que el productor continúe en su actividad, el cual estaría relacionado, no sólo con lo económico y el saber (véase más arriba, en el subapartado “Asociados”), sino también estaría vinculado a un aspecto simbólico cultural (Lattuada et al., 2006): *“No me imagino en otra actividad, esto es parte de mi vida (...) Como le paso a determinados parientes míos, irte a la ciudad es terminar de morir, es acelerar el trámite, porque es una vida muy distinta”* (S046).

Asimismo, se ha podido identificar en los datos recolectados, que la migración de los productores a las ciudades, es una tendencia que podría mantenerse en el futuro, de la cual existen diferentes visiones de los/las entrevistados/as: *“no se necesita ningún estudio científico para darse cuenta que en 10 años más, vamos a ser muy pocos los productores que vamos a quedar, que vamos a trabajar en el campo y no solo eso,*

sino muy poco lo que vamos a vivir en el campo, porque hay todo una o, hubo, ahora me parece que no tanto, una tendencia de que como vivir en la ciudad era calidad de vida superior, personalmente estoy convencido de que hay mayor calidad de vida acá [en la zona rural]". Siendo ésta, una situación problemática que afecta a diferentes países Latinoamericanos y la Argentina, el cual ha generado una importante disminución de explotaciones agropecuarias y la migración del productor a las ciudades (Simmons et al., 2015), y que afecta de manera directa a la Cooperativa.

Por otra parte, en lo que respecta a la satisfacción necesidades económicas. En algunas comunidades, especialmente en aquellas en donde prevalecen pequeños y medianos productores, las cooperativas podrían representar la base de la estructura económica, social y cultural, como así también una de las principales fuente de empleo genuino (Sili et al., 2013). Esto es reflejado en las opiniones vertidas por los/las integrantes de la UAA Coop. Ltda., quienes manifiestan los siguientes beneficios que obtienen como asociados de la Cooperativa, a partir del cual se puede distinguir dos grupos: el primero relacionado al sistema de capitalización y el retorno de los excedentes, y el segundo relacionado a los servicios al cual accede el productor.

El sistema de capitalización (explicitado en el Capítulo IV de la Ley de Cooperativas de Argentina, N° 20.337 y, en efecto, en el Estatuto de la Cooperativa), se refiere a la forma en que se suscribe e integra el capital inicial, que a su vez, está vinculado a los criterios para la distribución y capitalización de los excedentes y, en el caso de retiro el reembolso respectivo. Una de las características distintivas de la UAA Coop. Ltda., es su sistema de capitalización denominado "proporcional", el cual podría ser considerado como una estrategia innovadora. También, podría representar una de las características que distingue a las "cooperativas de agregado de valor o de nueva generación" (Scheinkerman et al., 2011).

El *sistema de capitalización proporcional* que posee la UAA Coop. Ltda., tal como se explicita, más arriba en el subapartado "Hitos Históricos de la UAA Coop. Ltda.", fue creado e implementado por la Institución en el año 1950, y se aplica sólo en las operaciones agrícolas, la cual representa la actividad principal de la Cooperativa. Este sistema de capitalización posee las siguientes características: *"El asociado nuevo que no tiene capital proporcional puesto, va a tener que dejar el 100% [de los excedentes*

que le corresponde en efectivo]. *¿Por qué se llama capital proporcional? Nosotros tenemos una cierta cantidad de capital que vamos acumulando año a año, pero yo para operar, por ejemplo con girasol, yo necesito un porcentaje. La Cooperativa hace una ecuación, para cada uno de las producciones hay un capital puesto en los silos. También la desmotadora de algodón, por ejemplo; entonces si la desmotadora tiene un valor <x> y los asociados operadores en el tema de algodón necesitan un porcentaje como capital inicial, una vez que se tenga el 100% de ese porcentaje, el productor comienza a recibir el 40% [distribución de excedentes] por ejemplo” (S018).*

Este sistema de capitalización, que ha sido adoptado inclusive por otras cooperativas agropecuarias (Basañes, 2011), posee diferentes bondades y beneficios tanto para el productor, como para la cooperativa: *es un sistema buenísimo porque se trata de ser justo con los productores, es justo que si yo ya tengo cubierto ese capital, me lo lleve la renta que genere en esa sección y, el otro que recién entró debe generar el capital necesario” (S018). “yo creo que es un acto de justicia también en relación a quien vino operando y haciéndose de su capital social dentro de la cooperativa, versus el que ingresa como nuevo que de todas maneras está usufructuando de un capital que los han hecho otros durante la historia, entonces de alguna manera es una forma de compensar” (Z002).*

Otro tema vinculado a lo económico y que poseen las cooperativas, es la participación de los asociados en los excedentes, es decir, el retorno de los excedentes, ya sea en efectivo o como capital que posee el asociado en la Cooperativa. El cual es conformado por: el total del excedente del ejercicio, menos las deducciones necesarias (5% para reserva legal; 5% para estímulo al personal; 5% para el fondo de educación, entre otros). Según el Balance General N°93 (2013-2014) de la UAA Coop. Ltda., el excedente de ese ejercicio, se ha distribuido de la siguiente manera: *“Hace 32 años hasta ahora que la cooperativa viene devolviendo plata así, ahora se hizo una cultura” (S018).* En los sectores de Corralón, Agroveterinaria e YPF, se distribuyeron el 20% y se capitalizó el 80% restante. El resto de los sectores se abonó el 40% y se capitalizó el 60%, con la respectiva aplicación del sistema proporcional al sector Agrícola. Respondiendo de esta manera a una de las formas de recompensa identificada por Moral (2012), como una estrategia con un potencial importante para

lograr la motivación del asociado y que podría incidir en la participación activa del mismo en la cooperativa.

Asimismo, la Cooperativa cuenta con la particularidad de que en el único sector que no distribuye excedentes es la sección “Supermercados”: *“en todos los sectores se distribuye los excedentes en función a la operatoria que tuvo el productor con la Cooperativa, salvo del supermercado, en donde es complicado identificar”* (Z043). En relación a esto, de acuerdo al Estatuto de la UAA Coop. Ltda, los excedentes que deriven de la prestación de servicios a no asociados, es decir terceros, se destinarán a una cuenta especial de reserva.

Por su parte, la Cooperativa posee el registro contable de cada una de los sectores o unidades de negocio, cuya utilidad e importancia, no sólo radica en la planificación, seguimiento, resultados, eficiencia, etc., de un negocio; sino también, para la distribución de los excedentes: *“Son todos sectores estancos, con mayúscula estanco, nadie subsidia a nadie, ayuda, financian, pero no subsidia. El sector de la integración avícola, el año pasado tuvo un superávit de 4 millones de pesos pero no pudo dar retorno porque estaba debiendo 7 millones, entonces le devolvió a la administración esa plata. Todos tenemos que ser autosustentables”* (Z043). En la siguiente tabla 7 se puede observar los excedentes generados en cada una de las secciones o áreas de negocios de manera comparativa de tres ejercicios. En el cual se distingue los resultados negativos que tuvo la integración avícola y los valores que hace referencia (arriba) el/la entrevistado/a Z043.

Tabla 7: Excedentes, según Sección-Servicios y Años

Sección – Servicios		Excedente (\$ AR), según Ejercicios		
		2011-2012	2012-2013	2013-2014
Productos Agrícolas	Algodón	5.105.054	3.484.860	3.594.231
	Girasol	1.287.881	1.178.151	7.930.052
	Maíz	177.602	21.699	4.546.783
	Trigo	-2.093.416	181.935	7.304.912
	Sorgo	44.337	19.012	235.565
	Soja	1.604.706	898.503	6.708.631

	Cártamo	24.941	44.812	74.259
	Agroveterinaria	2.037.322	3.053.153	8.367.697
	Integración Avícola	-3.199.754	-4.134.496	4.488.489
	Supermercado	1.187.930	2.974.822	6.958.723
	Corralón	622.079	1.625.128	2.819.325
	Estación de servicio YPF	3.509.534	3.885.744	10.379.917
	Seguro y servicios sociales	418.620	1.113.019	993.668
	Consignatario de hacienda	469.364	277.129	630.324
	Otros	3.825	30.821	7.032.081
	Total	11.200.030	14.654.299	72.064.663

Fuente: Elaboración propia en función a los Balances General: N°91, 2011-2012; N°92, 2012-2013; N°93, 2013-2014.

También, el Estatuto de la Cooperativa prevé el *pago del interés al capital*, el cual no puede exceder en más de un punto al que cobra el Banco de la Nación Argentina en sus operaciones de descuentos: *“el 8% de interés pagaron este año. Vos decís pucha, en un 30% o 40% de inflación, un 8% no es. Pero, a ver, cual es el objetivo de ese 8%, eso es darle un valor más o menos para que no se vaya perdiendo el total, pero lo más importante es que la Cooperativa siga generando más industrias, más servicios (S018). También, en relación al aspecto económico, se puede mencionar los retiros de los asociados, es decir, los asociados pueden solicitar el reintegro del capital que posee en la Cooperativa: “Los productores se jubilan, que también tiene un capital acumulado en la Cooperativa, que hace un plan de retiro de su capital y con eso sigue viviendo y las tierras o galpones lo alquilan” (Z056).*

Por su parte, además de los beneficios económicos descritos más arriba, se ha podido ver en los datos recolectados, que existen otros beneficios que obtienen los productores asociados a la cooperativa, del cual Fontenla (2013), hace referencia como la potencialidad que tienen este tipo de organizaciones para propiciar que el pequeño y mediano productor pueda operar en el mercado en condiciones parecidas a las operan las grandes empresas. Es decir, el productor a través de la cooperativa puede tener acceso a recursos básicos para el desarrollo de su actividad, tales como: insumos para la producción, financiamiento, capacitación, etc. y; luego la posibilidad de colocar su producción en las mejores condiciones posibles en precio, seguridad de

cobro, etc., algunos de los cuales se hacen referencia a continuación, sin que el orden en el que son presentados implique una valoración de relevancia de uno en relación a otro:

(a) La garantía que tiene el asociado sobre el lugar en donde puede comercializar o colocar la producción obtenida. El cual, normalmente representa un desafío para el productor agropecuario, especialmente en determinadas zonas, en donde los productores, en el mejor de los casos, pueden vender sus productos a precios y condiciones desfavorables: *“La Cooperativa es el intermediario digamos, entre el productor y el mercado”* (M030). *“Uno es que le brinda la posibilidad de entregar su materia prima, en muchos de los ámbitos que hoy tiene, ya sea cereales, ya sea en hacienda, ya sea la parte avícola integrándose”* (Z010). *“Uno sabe que en la Cooperativa tiene un lugar en donde vender sus cereales, no es que va a sembrar y decir que hago con el cereal cuando lo tengo que cosechar”* (M034).

(b) Las condiciones de venta que la cooperativa brinda a los asociados, es calificada por los integrantes de la Cooperativa como la “mejor”, comparado con otras empresas relacionadas al sector: *“tener la seguridad que si yo entrego un kg de soja se va a vender de la mejor forma posible, se va a vender en blanco, te van a pagar el valor completo de eso. Te da una cierta seguridad que otras organizaciones no te dan”* (M031). Asimismo, la valoración positiva que se realiza de la cooperativa comparada con otras empresas, no sólo está relacionado con el precio que se paga por el kg producto entregado, ya que en algunos casos, otras empresas podrían brindar, inclusive a veces un mejor precio.

Es decir, la variable “precio” es importante, pero no es la única que determina una condición de venta: *“la cooperativa cobra “x” comisión por el acopio del grano que después parte de esa comisión lo puede llegar a recuperar el asociado, de acuerdo al resultado del balance. Pero ¿por qué la cooperativa tiene “x” costo?, porque tiene el personal todos los años, los silos todo el año, bueno, hay toda una serie de estructuras que hay que mantener. En cambio, si alguien aparece acopiando para un tercero, este, sin estructuras, sin nada, simplemente manejando la logística de camiones, etc., etc., tiene un bajo costo, y te va a operar en el momento que le conviene, la cooperativa está todo el año, está siempre presente”* (Z002).

(c) Seguridad de cobro en la Cooperativa, es un hecho al que los entrevistados/as califican como positiva, especialmente en el sector ganadero, cuyo sistema de cobro no siempre es inmediato: *“yo entrego [los novillos] y duermo las 20 noches, vos no te acordas, cuando uno vende afuera no se duerme a veces a la noche porque no sabes si te van a pagar, si te van a rebotar el cheque; se que [en la Cooperativa] no te van a joder y pagan lo que realmente se paga [lo que corresponde]. Hay gente que por algunos centavos, entregan en otro lugar, pero así vienen también después cuando le rebotan el cheque”* (L044). *“A mi la Cooperativa nunca me regaló nada, pero tampoco nunca me quitó nada (...) por ejemplo en lo que es ganadería, siempre nos pagaron más de lo que pagan las carnicerías de acá, y sabes que a los 15 días te pagan y no tenes el tema de andar plata encima que es peligroso, porque te depositan en la cuenta”* (S053).

(d) La Cooperativa brinda la posibilidad de acceso a nivel local de productos y servicios indispensables para el desarrollo de la actividad del productor. El cual también facilita beneficios económicos, evitando gastos de recursos (materiales, tiempo, etc.) que implica por ejemplo: ir hasta las ciudades: *“Tenemos todos los insumos que necesitamos y con precios competitivos”* (S018). *“Hoy tenemos alrededor de 11.000 productos, que de otra manera no llega a un pueblo [comunidad rural], de accesibilidad, de disponibilidad; además de decir, voy a buscar y si no hay en la sucursal, mañana te lo trae”* (L027). *“Yo tengo que traer mi producción 7 km, no es que tengo que llevar a Avellaneda o hacer 100 km; para mí es una comodidad”* (S053).

(e) Apoyo financiero a sus asociados, es un servicio que presta la UAA Coop. Ltda., cuyas condiciones, según los/las entrevistados/as son mejores, comparadas con organismos crediticios: *“Nosotros hemos tenido siempre acceso a los créditos de la Cooperativa, créditos internos, al momento que no se llega con la cosecha por ejemplo, nosotros tenemos un adelanto y después cuando se entrega la cosecha se paga, nosotros pasamos muchas veces eso”* (D013). *“Si fuera otra empresa, por ejemplo un banco, no tendría la flexibilidad que se tiene en la Cooperativa, en donde se busca otras alternativas [por ejemplo cuando el productor no puede devolver un crédito o requiere de mayor tiempo]”* (S042).

En cuanto al apoyo financiero que brinda la Cooperativa a sus asociados, se realiza bajo estrictas condiciones, a partir del cual se intentan garantizar la aplicación adecuada del recurso por parte del productor; como así también, su devolución. En relación al cual, algunos/as entrevistados/as calificaron a la Cooperativa como “muy estricta”, cuando no se le aprueba la solicitud de crédito. Pero, de acuerdo a los datos relevados, esta política se basa fundamentalmente en el aprendizaje que tiene la institución: *“Si se ve que lo que el productor plantea es insostenible y se le da el crédito, total después me quedo con su tierra, esa no es la idea”* (Z037). *“La política de no financiar al productor chico, a veces desde el productor chico está vista como que no lo estamos apoyando. Después de un montón de años hemos visto que nosotros tenemos información, un historial de todos los productores y cuando nosotros vamos a financiarle algo miramos la foto de ese historial, cuando vemos que eternamente fue deudor, decimos basta (...) a ese productor le tenemos que decir basta para que se reconvierta; no nos quiso creer, o no se animó, entonces lo empujamos a que cambie, porque detrás del empujón aparece la solución (...) la solución no es darle todo servido al productor”* (L027).

(f) La Cooperativa como garante del asociado en la solicitud de créditos ante organismos crediticios: *“Nosotros gestionamos un crédito a través de la Cooperativa [para los galpones y demás instalaciones para la producción porcina], a 5 años y la cooperativa nos salió como garante”* (L014). *“el segundo galpón lo hicimos con fondos propios y con un crédito de un banco pero que la cooperativa era garante”* (S016). Asimismo, con el fin de garantizar que la propuesta o proyecto desarrollado por el productor sea apropiada en términos: económicos, productivos y para lograr una efectiva gestión del financiamiento, la Cooperativa pone a disposición de los asociados, técnicos especializado en esta temática: *“Nosotros como técnico les facilitamos la gestión de las carpetas en las solicitudes de los créditos en donde la Cooperativa sale como aval, ya sea en bancos, fundaciones, etc., cosa que empresas tan chiquitas no es tan fácil acceder”* (Z023).

(g) Apoyo técnico gratuito y “objetivo” que brinda la Cooperativa a sus asociados. El cual tiene por finalidad el asesoramiento al productor en función a la conveniencia de éste y, no con el fin principal de vender un producto (agroquímicos, etc.): *“No voy a decir que el servicio técnico sea un servicio que solo presta la Cooperativa, porque*

hoy las empresas se han puestas muy agresivas en eso, pero el servicio técnico de esas empresas [con fines lucrativos] está direccionado solo para la venta de un producto, esa parte el productor hoy no lo está viendo (...) por ejemplo en un caso de un pequeño productor, el ingeniero puede recomendarle la utilización de un agroquímico que es caro y que en vez de ayudarlo lo va a perjudicar. El ingeniero de la Cooperativa le va a dar otra solución, porque le está buscando mejorarle el margen al productor y el otro está para vender” (L027).

(h) La Cooperativa, como instrumento útil para la defensa del productor, ante diferentes organizaciones e instituciones poderosas (Fontenla, 2013): *“si no existiera la Cooperativa, algunas empresas sacarían provechos desde la individualidad. Por ejemplo en el tema de los precios ya sea de los insumos como de la compra de la producción” (Z037). “Si no estuviera la Cooperativa, nuestra empresa agropecuaria sería invisible; manoseados por cualquier acopiador que pague lo que quiere, que nos cobre mucho en la secada, con lo que sea; sin posibilidad de decir nada, acá por lo menos tenemos alguien que nos escucha y nos dice, no pará, esto es así por esto” (M038).*

(i) La Cooperativa como reguladora de precios en los lugares en donde operan, tal como lo manifiestan los/las siguientes entrevistados/as: *“en donde está la Cooperativa, los precios son acordes a lo real, no hay exabruptos” (L027). “Al ser una empresa tan grande, pasa a ser reguladora de precio, porque nuestro objetivo principal no es hacer gran rentabilidad, nadie puede vivir sin rentabilidad por eso tenemos mínimo de rentabilidad, pero lo principal aquí son los asociados” (Z035). “Por ejemplo, acá [en Avellaneda] hay una empresa que vende insumos agrícolas y en esta zona tiene el mismo precio que nosotros, pero cuando nos fuimos para la zona del Chaco vimos que todo tenía al doble del precio que vendía acá. Cuando fue la Cooperativa en esa zona, los precios se nivelaron” (L049).*

Por otra parte, tal como se ha explicitado y demostrado, más arriba, la cooperativa posee un potencial importante para generar procesos de **desarrollo local** (Neiman et al., 2009). Asimismo, lo que aquí se presenta, intenta ser un complemento de los apartados anteriores y posteriores, en relación a las bondades o beneficios que tiene la cooperativa para las comunidades en donde operan. Uno de los beneficios para la

comunidad rural en general, identificado en los datos recogidos, podría estar representado por la disponibilidad y el acceso a bienes y servicios útiles tanto para la actividad productiva, como para el hogar, especialmente de comunidades alejadas de la ciudad: *“Nose que sería de esta zona si la Cooperativa no existiera. Hay quioscos, pero tampoco vas a encontrar la diversidad de productos que necesitas, te puede vender la yerba, el azúcar y no mucho más; el combustible ni hablar. También asesoramiento de los ingenieros”* (Z051).

Otro aspecto a destacar, observado en los datos recolectados, es que las cooperativas tienen la capacidad de generar fuente de empleo y propiciar el anclaje de la renta a nivel local (Sili et al., 2013), razón por la cual, este tipo de organizaciones posee un significado de gran relevancia para las comunidades en donde operan: *“La cooperativa en la zona, el día que la sucursal está cerrada por una cosas o por otra, el pueblo muere, esos dos días de balance, en el pueblo no anda nadie, no hay movimiento. Eso te demuestra lo importante que es la Unión Agrícola. También hay gente que trabaja en la Cooperativa o que el trabajo que hacen es porque la Cooperativa está, por ejemplo: los transportistas, etc.”* (L014).

En síntesis, de acuerdo a los datos relevados relacionados a condiciones o características de las cooperativas, y que se han mencionado más arriba, se podría corroborar lo que Lattuada et al. (2011), Neiman et al. (2009), han observado respecto al importante potencial que posee este tipo de empresas para propiciar la satisfacción de las necesidades de los asociados, como así también, para generar procesos de desarrollo local. Es decir, la cooperativa como herramienta útil para acompañar los cambios de la estructura de la sociedad y el mejoramiento del nivel de vida de las personas. Las cuales se podría identificar como aptas para generar cohesión social y un desarrollo sustentable y duradero, sobre la base de un quehacer económico (Barberini, 2009). Del mismo modo, que se ha podido confirmar el rol que tiene la UAA Coop. Ltda., en el desarrollo de las comunidades en donde operan, tal como lo han observado Sili et al. (2013).

Logros y Sostenibilidad de la UAA Coop. Ltda.

Los logros alcanzados por la Cooperativa, según los datos recolectados en la presente investigación, tendrían una relación con la sustentabilidad, crecimiento económico y

desarrollo social de la Cooperativa. Es decir, la educación y capacitación integral y permanente del asociado y de todos los integrantes de la cooperativa; la participación de la mujer y el joven; la gestión efectiva de los RRHH; la buena gobernanza; la gestión eficiente de la empresa; etc., que fueron desarrollados en apartados anteriores y que aquí se reivindican y también se mencionan nuevos temas o logros.

Según Davis et al. (2005) y Lattuada et al. (2006), las condiciones propicias para que las cooperativas logren mantenerse y desarrollarse, está relacionada fundamentalmente a la capacidad que tiene la institución de dar respuestas a las necesidades de sus asociados. Para la cual, estas organizaciones deben tener la capacidad de adaptarse a las exigencias del contexto, sin abandonar sus prácticas cooperativas. Lo cual represente un importante desafío para este tipo de organizaciones.

A partir de la observación de los datos recolectados, se ha podido identificar que desde sus inicios y hasta la actualidad, la Cooperativa ha representado para el asociado una herramienta de gran utilidad en su vida económica y social, por lo tanto, ha permitido la permanencia en el tiempo de la Cooperativa. Inclusive, ha significado en muchos casos, el sostenimiento del productor como tal: *“Lo más importante que tiene esta cooperativa es la posibilidad de que hoy muchos productores siguen siendo productores porque existe la cooperativa”* (L041). *“se puede llegar a los 90 años poniendo en práctica los valores que tiene la cooperativa: seriedad, compromiso, honestidad, responsabilidad permanentemente. Porque esto es de uno, no puede ser de otra manera”* (Z043).

Asimismo, la práctica cooperativa de los integrantes de la UAA Coop. Ltda., identificada como logro, estaría relacionada a una filosofía de vida, tal como se ha explicitado más arriba, en el subapartado “La Educación y el Capital Humano en la UAA Coop. Ltda.”: *“Creo que la cooperativa es una filosofía de vida, porque más allá de las herramienta que hoy es, de acercar un montón de soluciones. Uno que escucha la historia, por ejemplo en mi pueblo, quien le dio por primera vez electricidad fue la Cooperativa, antes que el Estado, le llevó mercaderías al mismo precio que en la ciudad; hace 60 años atrás, 50 km era un día de viaje (...) con el sentido cooperativista, sin importar tanto el rédito, el excedente sino el servicio al productor”*

(L027). *“Esto es una filosofía porque yo como socio estoy convencido que no tengo que ir a buscar siempre, pura y exclusivamente el mejor negocio, o sea, no hay que mirar la foto sino la película. A veces uno escucha, la Cooperativa está más caro en tal producto y uno toma eso, lo trae acá para mejorar y ahí uno es consciente que lo está comprando a un costo mayor a veces determinados productos pero no a todos”* (L027).

Otro aspecto que estaría relacionado a la identidad y la práctica cooperativa, es el sentido de pertenencia (Arteaga Hernández et al., 2013) que posee el asociado de la UAA Coop. Ltda, del cual se hizo referencia en el subapartado “Gobernanza de la UAA Coop. Ltda.”: *“Creo que la Cooperativa está en la identidad de la empresa agropecuaria de nuestra zona”* (M038). *“Estamos orgullosos de pertenecer a esta cooperativa, mis padres, mis abuelos, nuestra familia. La cooperativa hizo mucho en nuestras vidas”* (D012). *“Te puedo decir que tener la Unión Agrícola es un orgullo, llevarla incorporada en nuestras vidas, porque nacimos con ella y estamos creciendo con ella”* (L014). Reivindicando de esta manera, lo mencionado en el subapartado “Asociados”, en donde se afirma que la familia representa la base fundamental en la construcción del ser cooperativista.

Por su parte, el recambio generacional, tal como se ha explicitado, más arriba en el subapartado “Juventud Cooperativista” es un tema que ocupa y preocupa a muchas organizaciones similares a la UAA Coop. Ltda., tanto en la Argentina, como a nivel mundial. Es decir, la posibilidad de que los jóvenes conozcan, sientan y participen de manera activa en las organizaciones cooperativas. El cual, de acuerdo a los datos recolectados en la presente investigación, podría identificarse como uno de los elementos que hacen a la sostenibilidad o permanencia de la organización en el tiempo.

También el desarrollo económico de la cooperativa representa un elemento determinante en la capacidad para brindar los servicios que el productor asociado necesita, por lo tanto, su sostenibilidad. Si bien, existen una gran diversidad de variables o hechos que determinan el crecimiento económico de la Cooperativa; aquí se hará referencia a la expansión territorial, por ser considerada por sus integrantes, como un hecho relevante de los últimos años: *“Una de las decisiones acertadas de la*

Cooperativa fue expandirse. Después la cuestión era ¿hacia dónde?, y por nuestra idiosincrasia éramos más parecidos con los del norte” (Z035). Asimismo, además de ser uno de los primeros temas de análisis “la idiosincrasia”, cuya respuesta estuvo marcada por dos aspectos:

- El primero estuvo relacionado con la decisión de expandirse hacia la provincia de Santiago del Estero, con el fin de brindar servicios a los asociados de la UAA Coop. Ltda., quienes en búsqueda de mejores condiciones productivas, a través de la diversificación en su producción desde el punto de vista geográfico, han salido de la zona de Avellaneda: *“Se vino a estas zonas alejadas por la necesidad de los productores, socios de la Cooperativa. De la zona de acá hay poquitos, pero la mayoría son de la zona de Avellaneda buscando nuevas tierras” (Z033).*

- El segundo aspecto, estuvo relacionado principalmente con lo comercial y productivo: *“la expansión hacia Santiago del Estero, fue porque los asociados fueron hacia allá, pero cuando fuimos hacia el norte, fue por una cuestión comercial, al inicio, para vender más y para acopiar más, ahora estamos en una etapa más social” (Z037).*

En términos productivos y económicos la expansión territorial hacia ambas zonas, ha representado para la Cooperativa una alternativa interesante para hacer frente a situaciones climáticas desfavorables, por ejemplo: una sequía, tal como lo explicita el/la siguiente entrevistado/da: *“Tenemos sucursales en Santiago del Estero, en el Chaco, que gracias a eso, en las épocas de sequía fueron una pata importante para el sostenimiento de la Cooperativa, porque la sequía hace unos años atrás fue más de esta zona [Avellaneda], entonces se trajeron producción de otros lados; fue la manera de sostenerse porque los costos fijos que tiene la Cooperativa son los mismos” (L039).*

En las nuevas sucursales o lugares en donde se expandió la Cooperativa, se brinda la mayoría de los servicios que presta en las sucursales de mayor antigüedad. Uno/a de los/as entrevistados/as, hace referencia a la vivencia que ha tenido en relación las actividades o servicios que se prestan desde la Sucursal de Bandera de la UAA Coop. Ltda.: *“Lo primero que necesitaba el productor cuando vinieron a sembrar en estas zonas [alejadas de la casa central], fue combustible, agroquímicos y semillas.*

Después, bueno la necesidad del pueblo que necesitan cemento, hierro, y como la cooperativa tenía todo ese rubro se empezó a traer de apoco. Creo que en la zona, somos uno de los más grandes (...) desde un principio se brindó el servicio de acopio (...) acá no solo se atiende a socios de la cooperativa sino también se tienen clientes” (Z033).

También, es reconocido por uno/a de los/las entrevistados/as, como un hecho y medio relevante a la implementación del *sistema informático* en la Cooperativa, a partir del cual, según los datos recolectados, se ha logrado mejorar el desarrollo de las actividades de la institución, no solo en términos comerciales, sino también desde el punto de vista de la administración y el control (Vanolli, 2003): *“Desde hace un tiempo la Cooperativa ha venido desarrollando lo que es un sistema informático, una parte se adquirió y otra parte se lo fue dando forma por parte de la propia gente nuestra, estamos en un desarrollo continuo. Es un tema que se desarrolla día a día (...) la incorporación del sistema fue todo un desafío. Por ejemplo hoy todas las sucursales están haciendo sus operaciones online, para eso se requiere un sistema con internet y que en la Argentina no es tan fácil por la falta de infraestructura. Podemos ver el tema del stock en el momento, podemos ver la evolución que tienen los sectores. Es muy importante a esta altura” (L047).*

Por otra parte, siguiendo con el análisis de los temas que hacen a la sustentabilidad de la Cooperativa, se ha podido ver en los datos recolectados, que también la *innovación y la diversificación*, han sido herramientas utilizadas por la UAA Coop. Ltda., para hacer frente a situaciones desfavorables o para desarrollarse. En lo que respecta a la innovación, según Cilleruelo (2007), está relacionada fundamentalmente con la generación de conocimiento e invención. De acuerdo a la opinión de uno de los entrevistados, esta característica innovadora que posee la Cooperativa está relacionada con las condiciones productivas, etc., pocos favorables que tienen el productor, por lo tanto requiere permanentemente de estrategias superadoras: *“Porque estamos en una zona marginal, nunca tuvimos tiempo para descansar, siempre tuvimos la inquietud de ver como mejoramos esto, que otra actividad hacemos, para que sea sustentable en el tiempo, como lo mejoramos” (L027).*

Asimismo, la innovación, de acuerdo a los datos recogidos, también estaría asociada a la cultura organizacional y el conocimiento acumulado a lo largo de la historia, tanto de la cooperativa como de sus integrantes. Es decir, la educación, la experiencia, las motivaciones, etc.: *“Tiene que ver con la educación y también depende de las personas, algunos quieren el desafío y otros no. La cuestión sería, aquellos que les interesa el nivel siguiente, se les pueda dar las condiciones para que se desarrolle (...) si no hay motivación personal no se puede hacer nada”* (Z026).

Además, las motivaciones o inquietud para innovar por parte del productor, a veces, está relacionada a la posibilidad de aprovechar una oportunidad que brinda el contexto; pero también, se generan innovaciones con el fin de dar respuestas, no sólo a los problemas propios del lugar “marginal” en donde trabajan, sino también otras variables (económicas, políticas, ambientales, etc.) o situaciones del entorno que influyen en la Cooperativa: *“Cada tres o cuatros años tenemos alguna emergencia en la zona y si nosotros no estamos preparados para eso no puedes llegar, no puedes vivir 90 años. Cuando nos va bien, hacemos inversiones previamente priorizadas y hay veces que hay que levantar un poco el pie del acelerador”* (Z043).

Asimismo, de acuerdo a los datos recolectados, se ha podido observar que no es suficiente cuando existe únicamente innovación por parte de la Cooperativa, sino también, la innovación debe darse en la empresa del asociado, en el cual, no sólo influye: la información al que puede acceder el productor, el aspecto económico o técnico, sino también es necesario una visión integral y estratégica por parte de este: *“Uno tiene que hacer otra actividad o cambiar cosas de lo que uno hace, cuando está bien, no cuando estas mal, cambiar de actividad cuando está mal creo que es un manotazo de ahogado. Aquel productor cuando le va bien, cambió el tractor, cambió la camioneta; que pasa uno se deja llevar por las apariencias”* (S046). El cual es confirmado desde los aportes realizados por Barberini (2009), quien también se refiere a la importancia de determinar el momento en el cual se debe realizar el cambio y, que generalmente coincide con el momento en que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento.

En lo que respecta a la diversificación. Si bien, es un concepto utilizado generalmente para referirse a temas productivos y ambientales, en la presente investigación,

también se refiere a las estrategias empleadas por la Cooperativa para hacer frente a situaciones adversas y para lograr la rentabilidad, por ejemplo: la diversificación geográfica a partir de la expansión territorial (Bragrachini et al., 2011; Lattuada et al., 2004): *“Nosotros sembrábamos 500 ha en campos alquilados. Después decidimos sembrar solo nuestro campo [cerca de 100 ha] (...) y dedicarnos a la avicultura, en donde hemos crecido bastante (...) después frenamos un poco la parte avícola y vimos también la alternativa en la producción de cerdo (L014). “Somos [con el hermano] pequeños productores, pero tenemos varias actividades, si no anda una, anda la otra” (S015).*

Asimismo, la diversificación representa una política institucional para la UAA Coop. Ltda.; cuya implementación es realizada a partir de diferentes mecanismos, entre los que se destaca el asesoramiento y acompañamiento técnico al asociado: *“tenemos un ingeniero muy bueno. Si bien no le hicimos caso en todo lo que nos decía; él siempre nos decía que teníamos que diversificar, que no solo teníamos que sembrar soja. Ahora opino que él tenía razón, uno le cuesta por ahí, siempre fuimos chacareros y es difícil cambiar, piensa en la chacra nada más” (S046).* Esta es una de las afirmaciones que sustenta la opinión de algunos/as entrevistados/as, sobre la importancia de fortalecer la toma de conciencia sobre este tema por parte del productor, el cual se menciona más adelante, en el apartado “Ideas o Propuestas para Afrontar los desafíos del Futuro”.

También, desde la Cooperativa, se ha pregonado o incentivado a la diversificación de las actividades del asociado, a partir de sus propias prácticas, es decir, el productor puede visualizar en la Cooperativa, en términos prácticos la utilidad que tiene la diversificación: *“los productores de acá son la mayoría pequeños, algunos de 150 ha y hoy casi imposible vivir con eso, la rentabilidad del agro no da para vivir con eso. La alternativa es no poner los huevos en la misma canasta como hizo la Cooperativa, multirubro, hoy tenemos combustible, ferretería, corralón, hormigón armado, avicultura, alimento balanceado, agroveterinaria. Entonces cuando vos juntas todo, uno te puede ir mal este año, pero seguro te va a ir bien en las otras (...) también estamos en otras zonas, expandiéndote minimizas los riesgos” (Z035).*

En cuanto a la diversificación productiva, especialmente para el pequeño y mediano productor, está representada por diferentes alternativas que éste busca para lograr mayor productividad, disminución de costo, generación de empleo, etc. (Bakaikoa, 2004). Si bien, en su mayoría está vinculado a la actividad agropecuaria, también podría estar representada por otras actividades, por ejemplo: el ejercicio de alguna profesión u oficio: *“Nosotros tenemos bastante diversificada la actividad, hacemos agricultura, ganadería, apicultura, brindamos servicio agrícolas a terceros. Además de otras actividades fuera de la explotación, ejerciendo la profesión (...) inclusive la diversificación dentro de la misma actividad agrícola, hacemos de todo: avena, sorgo trigo, maíz, girasol, soja, algodón; hoy estamos haciendo más algodón que soja, por ejemplo, porque lo vimos un cultivo muy noble”* (L027). *“Ahora estamos reflatando el tema de la carpintería porque el tema de que la agricultura no está dando resultados. Hacemos muebles, aberturas, lo que sea necesario”* (S054).

Por otra parte, en lo que respecta a la ***vinculación institucional e integración cooperativa*** que posee la UAA Coop. Ltda., con diferentes tipos de organizaciones e instituciones públicas y privadas: Estado, organizaciones de la sociedad civil, organismos de ciencia y tecnología, instituciones educativas, empresas, etc.; tanto a nivel local, nacional e internacional; son considerados por algunos autores (Andrade Navía, 2013; Lattuada et al., 2011; Scheinkerman et al., 2011), como útiles y necesarios para el desarrollo de las organizaciones cooperativas. Del cual, según los datos recogidos, la UAA Coop. Ltda., puede dar cuenta, que desde sus inicios hasta la actualidad ha basado su accionar en vinculación y articulación permanente con otros: *“el desarrollo de la región se hace con este ida y vuelta con otras instituciones, no se hace solo, con que nos miremos solo para adentro”* (Z026).

Una de las estrategias de articulación institucional que posee la UAA Coop. Ltda., es la integración con organizaciones de grado superior (sexto principio cooperativo), que está representada fundamentalmente por la adhesión a la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), desde el año 1928, como organización de segundo grado (Libro 75 aniversario de la UAA Coop. Ltda., 1919-1994). Por lo tanto, la Cooperativa está vinculada a CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria), como organización de tercer grado. A partir del cual, se intenta garantizar, principalmente la comercialización de sus productos y el acceso de servicios conexos (Scheinkerman

et al., 2011): *“ACA es la exportadora de la Cooperativa, es a través de la cual se exporta los productos de la Unión Agrícola”* (Z056).

Asimismo, algunos de los servicios que brinda la Cooperativa, se realiza en base a la vinculación con otras empresas, en su mayoría, con organizaciones de la economía social (véase también más arriba al inicio de este subapartado). Tal es el caso del servicio de seguro que brinda la Cooperativa: *“hace muchos años que nosotros brindamos servicios de seguros a través de La Segunda. Antes la oficina estaba en la parte interna de las instalaciones y después nos han pedido la oficina con vista a la calle, de modo que nadie tenga temor de entrar a su competencia, teóricamente, porque aseguramos a dueños de otros supermercados, dueños de otras ferreterías”* (Z043). Otro de los servicios, es el de turismo, brindado por COOVAECO Turismo, quien forma parte también del grupo de ACA. Como así también, el servicio de ACA Salud, también desarrollado en el marco de vinculación con dicha Federación de Cooperativas (Balance Social N°1 de la UAA Coop. Ltda.).

Además de las actividades desarrolladas por la UAA Coop. Ltda., en vinculación con ACA, desde el punto de vista comercial, también, existen otras actividades de tipo social: *“la vinculación también, no solo en la Cooperativa, sino también afuera, con ACA, con todas las otras cooperativas. Uno conoce gente por todos lados, eso es una gran oportunidad, solamente las cooperativas te dan estas posibilidades, entonces, como para no quererla, ¿cómo no sentirla?. También ACA realiza actividades que da participación a los jóvenes y mujeres de nuestra Cooperativa”* (S018). Este tema se ha profundizado más arriba, principalmente en los subapartados “Juventud Cooperativista” y “Grupos de mujeres”.

Respecto a las vinculaciones de la Cooperativa con otras organizaciones, como las educativas, se podría destacar a la una vinculación con las denominadas Escuelas de la Familia Agrícola (véase también más arriba en el subapartado “Origen e Hitos Históricos de la UAA Coop. Ltda.”, cuyos aportes son considerados por la Cooperativa como destacados (Balance Social N°1): *“el apoyo no solo hacia adentro [de la Cooperativa], sino también hacia afuera, hacia las escuelas agrarias, todo eso, el valor social que aporta la cooperativa hacia la región creo que es muy grande”* (M019) *“Junto a las escuelas EFAs, recolectamos información sobre los principales cultivos*

de la zona y después lo transformamos en publicaciones” (Z002). Asimismo, se ha podido identificar en los datos recolectados, que la mayoría de los asociados que fueron entrevistados, inclusive algunos integrantes del grupo de mujeres, jóvenes y empleados, han realizado su formación secundaria en este tipo de escuelas (EFA); a partir del cual, se podría comprender el vínculo estrecho que posee la Cooperativa con este tipo de organización educativa, el cual se ha profundizado más arriba en el subapartado “La Educación y el Capital Humano de la UAA Coop. Ltda.”

Por su parte, el vínculo con los Municipios y otros organismos del Estado, como actores determinantes en el desarrollo de las comunidades y la incidencia de éstos en la actividad que desarrolla el productor (Bragachini et al., 2012), hacen imprescindibles el trabajo conjunto de la Cooperativa, con ese tipo de organizaciones: *“Si se le pide algún apoyo [a la Cooperativa], trabaja mucho en conjunto con la Municipalidad, se hace cosas juntos y lo que a veces se decide desde algún municipio influye en la Cooperativa” (M020). “Acá, cada cual tiene su idea, la Cooperativa, por ahí en la actualidad está un poco lastimada o golpeada por algunas medidas gubernamentales, pero de todas formas se sigue recibiendo a todo el mundo, cualquier dirigente político, mientras vengan y hablen con respeto y vengan a exponer sus ideas, está abierta las puertas para todo el mundo” (M031).*

En cuanto a las vinculaciones de la UAA Coop. Ltda. con instituciones de ciencia y tecnología, particularmente con un organismo del Estado nacional, como es el caso del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Cuyas características son mencionadas por uno de los integrantes de la Cooperativa: *“Tenemos vinculación con el INTA y nos capacita en muchas cosas, a podar, manejo de huertas, fuimos a capacitaciones sobre como combatir las plagas sin venenos, etc. Todo eso aprendimos del INTA a través de la cooperativa” (D013).* También, en otros subapartados (anteriores y posteriores) se hace referencia a actividades que desarrolla la Cooperativa en relación a esta Institución.

Por su parte, también se ha podido observar en los datos recogidos, que la UAA Coop. Ltda., también está vinculada las siguientes organizaciones: *“Somos socios de la Cámara Argentina de Supermercados y la Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios” (Z057); “realizamos algunas actividades con la Universidad Nacional*

del Nordeste. También participamos de la Asociación para la Promoción del Algodón (APA) de la provincia de Santa Fe” (Z002). Además, de las siguientes instituciones: Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME); Cámara de Comercio Exterior del Norte Santafesino; Cámara Argentina de Semilleros Multiplicadores; Bolsa de Comercio de la Provincia del Chaco; Centro Industrial y Comercial de Avellaneda (CICA); Centro de Empresas Procesadoras Avícolas (CEPA); Cámara Avícola Santafesina (Balance Social, Memoria y Balance General N°93, 2013-2014).

En síntesis, los logros alcanzados por la Cooperativa y la sustentabilidad que ella ha logrado a lo largo del tiempo, tal como se ha mencionado más arriba, estaría representada por la suma de todos los elementos del valor agregado cooperativo, por lo tanto, es difícil precisarlo en una síntesis. Pero, está evidenciado en los datos recolectados, que cuando una empresa cooperativa agropecuaria, basa su accionar de acuerdo a los valores y principios cooperativos y, que puede dar respuestas a las necesidades de sus asociados (Bialskoski Neto, 2007), siendo el productor el protagonista principal, en donde se generen espacios de participación para el joven, para la mujer y para empleado; junto con una gestión adecuada de la empresa, la generación de procesos de valor agregado a la producción primaria, entre otras; serían algunas de las condiciones necesarias para favorecer la sostenibilidad en el tiempo de una organización cooperativa.

Asimismo, de acuerdo al análisis de los datos recolectados, se podría afirmar que la UAA Coop. Ltda., responde a dos de las categorías descritas en la modelización realizada por Scheinkerman et al, (2011): “Cooperativas tradicionales consolidadas” y “cooperativas de agregado de valor o de nueva generación”, teniendo en cuenta: el nivel de operaciones comerciales, la dispersión territorial; el complejo sistema de participación y gobernanza; el nivel de profesionalización de sus empleados; el agregado de valor a la producción primaria; capacidad potencial para generar desarrollo local, generación de empleo, arraigo de los productores agropecuarios; etc. que posee la Cooperativa.

También, se puede identificar diferentes mecanismos destacados, empleados por la Cooperativa para hacer frente a las dificultades que se plantean en este tipo de organizaciones, tales como: los mecanismos de participación, principalmente a través

de lo denominado “Comisiones Asesoras”; sistema de capitalización particular que posee, denominado proporcional; la existencia de la Juventud Agraria Cooperativista con el fin de garantizar el recambio generacional; entre otras.

5.2. Valor Agregado a la Producción Primaria en Origen

El valor agregado a la producción primaria en origen, entendido como el proceso a partir del cual se transforman productos primarios en productos alimentarios, con la particularidad de que esa transformación es realizada en la misma zona o regiones en donde se originan las materias primas y, de manera integrada entre los productores, especialmente los pequeños y medianos. Se trata de un concepto con un abordaje académico reciente, aunque, no lo es desde el punto de vista práctico o, al menos desde las ideas; el cual se puede identificar en la historia del cooperativismo, particularmente desde las aportaciones realizadas por uno de los precursores del movimiento cooperativo Peter Plockboy (siglo XV), quien proponía que las organizaciones basadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua, debían articular los diferentes actores y sectores de la economía, el cual permitiría que la agricultura y la industria quedaran ligadas orgánicamente, evitando de esta manera la participación de intermediarios y también una potencial distribución más equitativa de la renta generada en la cadena agroalimentaria (Quijano Peñuela, et al., 2004).

Por su parte, dadas las características particulares que poseen las cooperativas agropecuarias, teniendo en cuenta su forma de gobernanza y su gestión, que deberían estar basados en los valores y los principios cooperativos. Hacen de este tipo de empresas, organizaciones propicias para generar proceso de valor agregado a la producción primaria en origen, a partir del cual los integrantes de la cooperativa, podrían tener una mayor participación en la renta generada por la cadena agroalimentaria (Bragachini et al., 2011; Casini et al., 2010). El cual se ha podido comprobar desde la vivencia y experiencia de la UAA Coop. Ltda., que fue observado en los datos relevados en la presente investigación.

Además de las ventajas que podrían representar este tipo de actividades en los asociados de la cooperativa agropecuaria. También, el agregado de valor a la producción primaria en origen, tendría el potencial para generar recursos que son volcados en el territorio en donde actúan estas organizaciones, es decir, relocalizando los excedentes en las comunidades, con lo cual tendría la capacidad de generar la acumulación del capital social y el desarrollo territorial (Sili et al., 2013).

De acuerdo a los datos recogidos en la presente investigación, se ha podido observar que el valor agregado a la producción primaria en origen, desarrollado por la UAA Coop. Ltda., tiene como premisa u objetivo principal: dar respuestas a las necesidades que tienen los asociados y donde el productor pueda participar de manera activa desde su trabajo. Tal como lo afirma el siguiente integrante de la Cooperativa: *“Nosotros no necesitamos una Cooperativa rica, necesitamos una Cooperativa que de respuesta a los asociados y que de paso, que haya gente, empleados que puedan vivir de su trabajo. El Consejo está concientizado que acá no hacemos cadena, no creamos una sección para que favorezca solo a la Cooperativa, la Cooperativa en sí misma no sirve para nada, acá es si da respuesta a la necesidad del asociado, sino, no se hace (...) por ejemplo la apicultura, si la Cooperativa ya hace los números y después todos los apiarios los tienen los productores, venimos con la miel y la Cooperativa la envasa y la exportamos, perfecto; pero que vamos a hacer abeja para que la Cooperativa la venda, sin que haya un productor que participe, directamente no, porque no es la filosofía de la Cooperativa, no tiene sentido eso”* (S018).

En el presente apartado se hará referencia al valor agregado a la producción primaria en origen que realiza la UAA Coop. Ltda. Cuya actividad principal o emblemática, desarrollada como el primer tema central o subapartado; de acuerdo a los datos recolectados, está representada por la Integración Avícola denominada ENERCOOP. Como segundo subapartado, se hace referencia de manera general, de otras actividades que realiza la Cooperativa y que implican un valor agregado a la producción primaria en origen, tales como: producción ganadera, producción porcina, desmotadora de algodón. Finalizando, con un tercer subapartado, con los aprendizajes o experiencias que han vivido los integrantes de la Cooperativa en relación a esta temática.

5.2.1. Integración Avícola ENERCOP

La integración avícola denominada ENERCOP, de acuerdo a los datos recogidos, es la actividad principal de valor agregado a la producción primaria en origen, que posee la UAA Coop. Ltda. A través del cual se logra una participación en toda la cadena agroalimentaria, es decir, desde la producción del huevo hasta la venta de pollo eviscerado (se puede complementar información en la siguiente página WEB:

<http://www.uaa.com.ar/enercop/index.php?id=10#>). En el presente subapartado se hará referencia sobre el surgimiento y las características que poseen esta integración, como así también, el significado económico, social y ambiental que tiene esta actividad para la Cooperativa y los productores asociados.

Asimismo, se ha podido identificar en los datos relevados, diferentes ventajas comparativas que poseen este tipo de organizaciones, con bases participativas, en donde los asociados desempeñan diferentes roles: empresario-propietario; cliente; trabajadores; proveedor; directivos y de control. Por lo tanto, podrían facilitar la organización, coordinación, control, etc. de las actividades en cada uno de los eslabones de la cadena. Con lo cual, se podría garantizar: cantidad, calidad, etc. de los productos obtenidos, que son de gran importancia para lograr el acceso y la permanencia en el mercado (García Pérez et al., 2015).

La Integración Avícola ENERCOP, fue creada en el año 1972, con el fin de agrupar a productores avícolas asociados a la UAA Coop. Ltda. de la zona norte de la provincia de Santa Fe: *“La integración empezó con la faena de los pollos, se juntaban los avicultores que estaban en la zona y se le faenaban. Los pollitos se compraban afuera (...) se empezó con la crila anza de pollo porque a veces en la agricultura no nos iba muy bien, a veces se perdía la cosecha por un granizo por ejemplo, a veces los precios eran malos también. Entonces era buscar algo que se podía hacer como productores”* (Z011). Es decir, esta cadena agroalimentaria, tuvo su origen a partir de una necesidad común y de una visión compartida de los asociados de la Cooperativa.

A partir de la opinión de uno de los integrantes de la Cooperativa, se puede visualizar de manera resumida los hechos relevantes y el proceso vivenciado por la integración avícola desde su inicio y hasta la actualidad: *“En noviembre del año 1971 arranca la crianza de pollos y, a principio del año 1972 se crea el frigorífico, que el año 2006 se hace una ampliación debido a la cantidad de pollos que se producía (...) Inicialmente, el pollo bebe, el alimento balanceado, etc., se compraba fuera de la Cooperativa. Después, se fueron incorporando, en el año 1976, la planta de incubación, con esto se dejó de comprar el pollo bebe y se compraba huevo e incubaba. En el 2004 se incorpora el primer plantel de reproductoras, es decir, la Cooperativa compra las gallinas mamas y las pone en un galpón con gallos y ponen huevo fértil. En el año*

2010, se plantea un proyecto con una ampliación de toda la cadena, con el objetivo de producir 20 millones de pollos anuales, era quintuplicar la producción. A partir del cual se tecnificaron todas los sectores de la integración” (Z056).

Por su parte, de acuerdo a los datos recolectados, la integración avícola ha representado un hito en la historia de la Cooperativa, a partir del cual se propone una estrategia innovadora y alternativa (Cilleruelo, 2007), tal como se explicita en el subapartado “Origen e Hitos Históricos de la UAA Coop. Ltda.”, el cual es reivindicado a partir de la siguiente opinión: *“La integración avícola determina un hito en la historia de la Cooperativa, porque fue un cambio en la visión y en los fundamentos de la Cooperativa, hasta ese momento era yo compro y vendo, no asumo mucho riesgo y eso fue una forma de asumir riesgo, que hoy para muchos productores pequeños, es una forma de encontrarle la vuelta de seguir en el campo”* (Z037), por lo tanto también se plantea una alternativa relacionada al arraigo (Juliá Igual et al., 2002)

En cuanto a la participación del productor asociado en esta cadena agroalimentaria. En la actualidad, está conformada 42 productores asociados, quienes reciben el pollito bebe, proveniente de la planta de incubación, previa vacunación según calendario sanitario. Una vez arribados a los galpones de engorde, los cuales están acondicionados, según requerimientos de manejo estandarizados. Esas aves son criadas y cuidadas por parte del productor durante un periodo de 42 a 45 días: *“Nosotros somos prestadores de servicio para la cooperativa, ellos nos proveen todo, nosotros le criamos los pollos para ellos y después nos dan la ganancia a nosotros”* (S015). *“A vos la cooperativa te trae el pollito bebe, te trae el alimento, te hace el servicio de veterinario; hay todo un paquete de cosas”* (S016). Transcurridos este tiempo, son llevados a la Planta Procesadora de Aves, para su faena, procesamiento, y posterior comercialización.

Estructura y Funcionamiento de la Integración Avícola

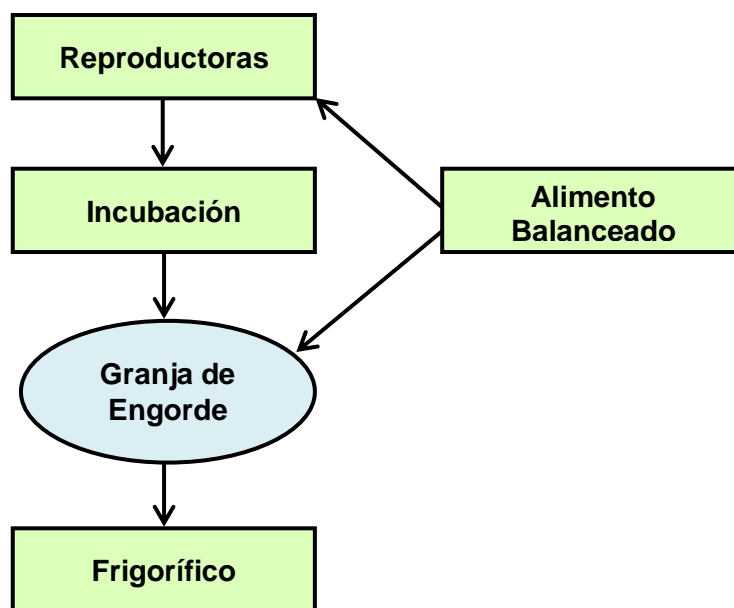
La integración avícola está conformada o estructurada por cinco sectores: (a) reproductoras; (b) planta de incubación; (c) planta de alimento balanceado, que provee de alimento al sector de reproductoras y a los productores para la crianza de las aves; (d) granjas o crianza de pollos, a cargo del productor; (e) frigorífico y comercialización. Cada uno de los cuales se desarrolla aquí y son ilustrados en la

siguiente página en la figura 10. Asimismo, la integración cuenta con un “Coordinador General” y, cada uno de los cinco Sectores tiene un “Responsable”, quienes se ocupan de la coordinación de las actividades del mismo.

De acuerdo a los datos recolectados, se ha identificado que la base o premisa del funcionamiento de la integración avícola, es el trabajo en equipo. Según Torrelles et al. (2011), esta forma de trabajo es esencial para el logro de los objetivos en las empresas, es decir, el trabajo desarrollado de manera coordinada, colaborativa y cooperativa entre sus integrantes, podrían promover la comunicación y la participación activa de éstos: *“Es fundamental el trabajo en equipo, por eso estamos permanentemente interconectado entre los distintos eslabones [de la cadena agroalimentaria] porque el chico que está en campo, si hay algún problema y yo no le transmito cosas que pasaron acá, es muy difícil encontrar la causa de los problemas en una cadena”* (Z011). *“La comunicación es la clave para crecer, es muy importante la comunicación, si no hay comunicación se generan a veces los malos entendidos ya sea hacia adentro o hacia afuera”* (Z056). Identificándose, al igual en otros apartados, el rol relevante que posee la comunicación en la solución de problemas y fortalecimiento de la actividad.

Asimismo, la idoneidad desde el punto de vista social y técnico de las personas que forman parte de la integración, es determinante para lograr el aumento de la productividad, la cual, implica no sólo el acceso de tecnologías en condiciones óptimas, sino también, es necesario contar un plantel de empleados y productores con aptitudes para desarrollar sus actividades, desde una visión y acción que tengan como base a la innovación (Vanolli, 2003). Uno/a de los/las entrevistados/as hace referencia a esa cualidad en los empleados que trabajan en ENERCOP: *“El equipo técnico de la integración conocen bien sobre el tema, son jóvenes, son inquietos, muchos siguen estudiando y esto trae una energía diferente, incluso uno de los chicos estuvo en EEUU viendo experiencias; se intenta fortalecer la capacidad técnica a través de diversas actividades. Esto hace que el componente técnico esté a la altura, por ejemplo: de lo que hoy la genética está demandando”* (Z056).

Figura 10: Estructura de la integración avícola ENERCOP



Fuente: elaboración propia

A continuación se realiza una descripción de cada uno de los sectores que conforman la integración avícola, con el fin de brindar ciertos elementos que faciliten una visión integral (Arteaga Hernández et al., 2013) de toda la cadena agroalimentaria:

(a) Sector Reproductoras

En el sector de reproductoras, es en donde se arranca con la integración avícola, es en donde se obtiene el huevo que luego va a la planta de incubación. Para ello, la Cooperativa cuenta con una infraestructura denominada “Campo Los Lapachos”, LA cual posee más de 400 ha y, que por razones de bioseguridad, posee las siguientes características: *“Se encuentra en un lugar alejado de la ciudad por una cuestión de bioseguridad, especialmente los galpones de recría. Hay que tenerlo lo más aislado posible. De por sí, en el ingreso al campo hay un <arco> sanitario y después cada galpón tiene su filtro en donde nadie puede ingresar al galpón, sin antes desinfectarse, la persona debe bañarse y cambiarse la ropa. Otra característica es que los galpones están en el monte, que te ayuda a contener las enfermedades, si se desata un foco de infección, el virus o la bacteria no logra diseminarse, por ejemplo a través del viento. Esto también responde a las exigencias establecidas por el SENASA³³ (Z008).*

³³ Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

A partir de los datos recogidos, también se ha podido identificar algunas razones por las cuales este sector es importante, si bien representa grandes inversiones, el aporte que realiza es determinante en el producto obtenido. Tal como lo expresa el/la siguiente entrevistado/a: *“Para el asociado [que se dedica a la actividad avícola], en realidad le aseguras la producción de los animales, porque cuando compras de afuera te va a vender cuando le sobra o si le pasó algo, quedas sin pollos. Además, te aseguras el origen de pollito, porque el otro [empresa] te puede vender, pero no sabes si realmente el pollito es sano, si tiene las vacunas, etc. A su vez, probablemente tengas [aquí] un valor más bajo, y cuando se amortice la inversión [en el complejo de reproductores]; seguramente más adelante tenga menor costo que ahora”* (Z008).

Por su parte, en cuanto a la genética desarrollada en la avicultura, de acuerdo a la opinión de algunos de los/las entrevistados/as, es muy avanzada y, pueden propiciar resultados productivos favorables en la medida que se cuente con tecnologías e infraestructura apropiadas: *“Las reproductoras y el gallo vienen de las granjas privadas. El tema con la producción de aves, a diferencia, de las vacas y otras producciones, es que la parte genética está muy desarrollada, está muy seleccionada, con alto nivel (...) esto exige que uno tenga las condiciones tecnológicas adecuadas, es como que te vende con un paquete tecnológico, si vos no lo usas, no te sirve eso. Te condicionan en todo, así como te digo que ellos te venden la gallina, y te dan <el manual de crianza> en donde dice que nivel de proteínas tiene que tener la comida, cuantos gramos le tenes que dar, que nivel de energía, a cuanta horas de luz, todo viene escrito que es lo que tenes que hacer. Y también te habilitan todo el tiempo asesores, acá viene, un señor que nos visita una vez por mes, que viene a asegurarse que se están cumpliendo las normas con las que ellos deciden trabajar y a asesorarte”* (Z008).

Asimismo, también se ha podido observar en los datos recolectados, un tema al que podría calificarse como problema global en el sector avícola, teniendo en cuenta que posee un alto nivel de concentración de la tecnologías, en pocas empresas a nivel mundial: *“Es preocupante porque la genética está en manos de pocas personas, que a su vez dominan la parte alimenticia, que a su vez está mezclado con los laboratorios, es todo una sola cosa ahí arriba digamos. En el mundo, la producción avícola, toda la genética está concentrada en tres empresas básicamente que dominan la producción*

de aves, en la Argentina están las tres empresas (Reproductores Cobb, Reproductores Ross, Arbor Acres), y que están relacionado con Monsanto” (Z008).

(b) Sector: Planta de Incubación

La planta de incubación es uno de los eslabones que posee la integración avícola, cuya función y actividad, son mencionadas por un/a de los/las entrevistados/as: “El inicio del trabajo de la planta de incubación tiene que ver con la recepción del huevo que viene de lo que es el sector reproducción. Todo es de producción propia. Se almacena los huevos en condiciones requeridas. Se carga en las máquinas la cantidad exacta de los pollitos que se necesitan. Luego, una vez nacido los pollitos se realiza la vacunación respectiva. Además, cada caja tiene el nombre de la persona que realizó la vacunación, esto permite identificar a la persona que lo hizo, esto tiene que ver con el control que se realiza. Luego los pollitos van a las granjas. También otra cuestión que es importante es la limpieza por una cuestión de sanidad, la mitad del tiempo al que se dedica el personal de este sector, es a la limpieza” (Z011).

El proceso productivo de este sector, es determinado en función a la demanda de los productores y la planificación respectiva, en el cual la comunicación permanente entre todos los sectores es de gran importancia: “es una cadena que ya está armada, ellos [productores] ya tienen una idea de que momento van a recibir los pollos, pero desde la planta de incubación se comunica (...) si bien, uno ya conoce más o menos cuantos pollos necesitas porque se sabe el tamaño que tiene la granja, si es automatizada, de acuerdo a la época del año; pero a veces el productor quiere hacer mantenimiento de algún galpón por ejemplo y se planifica menos pollos que lo habitual” (Z011).

(c) Sector Planta de Alimento Balanceado

En este sector, además de ser un eslabón de ENERCOP, se podría identificar de acuerdo a los datos recolectados, un producto terminado, como resultado de una actividad de valor agregado a la producción primaria en origen, ya que se transforma los granos que entregan los productores de la zona o a nivel local, en alimento balanceado para: pollos parrilleros (mayor porcentaje), reproductoras, ponedoras; y también para cerdos, equinos, conejos y pavos. Cuya característica es mencionada por uno/a de los/las entrevistados/as: “desde el sector de productos agrícolas hace el acopio de cereales, en este caso maíz que se elabora, el grano de soja, que son los

básicos y otros productos que se podría llegar a necesitar (...) las fórmulas se hacen a través de un sistema de computación, con un software que se le va cargando datos de acuerdo al tipo de alimento que se quiere lograr. Para esto, la Cooperativa cuenta con una infraestructura importante” (Z005).

Asimismo, el proceso de transformación de la materia prima en alimento balanceado, genera otros productos tales como: *“el aceite, que se vende a las grandes empresas como exportadoras de Bunge, Molinos Río de la Plata, el aceite de soja crudo desgomado, y el expeler lo utilizamos todo en la elaboración de alimentos, especialmente para parrilleros, ponedoras, reproductoras y cerdos” (Z005).* En lo que respecta a la forma de venta del alimento balanceado, se distingue dos: para la integración avícola se realiza a granel y, para ventas al público en general, se hacen en bolsas (véase fotos en Anexo).

Asimismo, el alimento balanceado representa un costo importante en la producción avícola, tal como lo explicita el/la siguiente entrevistado/a: *“En la parte de integración avícola te diría que el 70% del costo de producción es el alimento balanceado (...) pero el impacto en el resultado, que es totalmente diferente, el 80% lo define las condiciones del bienestar de la granja, el manejo, la dedicación del granjero y la dedicación y la decisión acertada del granjero, porque puede estar todo el día dentro del galpón, pero sino acierta con las decisiones, ni con el manejo del ambiente para que el pollo exprese su potencial, no vas a tener una buena producción; hoy requiere también estar en sintonía lo que es la tecnología que te permite, bien manejada, buenos resultados. El 10% lo define la genético, si es mejor o peor y el otro 10% lo define el alimento balanceado, hablando de la producción en la granja” (Z005).*

(d) Sector Granja de Engorde

Tal como se describe más arriba, en la figura 10, la Granja de Engorde está a cargo del productor asociado a la Cooperativa, siendo esta participación activa del productor en la cadena agroalimentaria, uno de los requerimientos indispensables para brindar legitimidad a una actividad de un valor agregado a la producción primaria en origen (Sili et al., 2013; Novkovic et al.; 2015), tal como se explicita en subapartados anteriores. La actividad productiva del asociado, se inicia con la entrega de los pollos bebe, suministrados por la Cooperativa. Esta primera etapa, es considerada

determinante en la obtención de un pollito de primera calidad, por lo tanto, deben ser controlada rigurosamente durante los primeros días, tanto en la alimentación, el agua, la temperatura, la humedad, la ventilación y el estado de la cama, etc.

Asimismo, para algunos productores que forman parte de ENERCOP, la actividad avícola, representa una actividad principal, y para otros una actividad complementaria: *“Hay pocos avicultores que hacen solamente avicultura. Hubo muchas épocas muy duras para el campo, en nuestra zona es compleja, no son las mejores tierras, tenemos un clima muy agresivo en donde tenemos épocas de secas y épocas de mucha agua, en donde el campo pierde mucho. En esas épocas, los avicultores pudieron comer gracias a la avicultura”* (Z011). *“Además de la actividad avícola, hacemos lo que es soja, girasol, esto también. Trabajamos a terceros [brindamos servicios a terceros] con una picadora, hacemos silos puentes, recorremos por todas las zonas, tamberos o los que hacen engordes y esas cosas”* (S015).

A continuación, se hace referencia de los motivos o razones por las cuales, algunos productores asociados de la UAA Coop. Ltda., decidieron formar parte de la integración avícola, rescatando las tres razones principales, de acuerdo a los datos relevados. Las cuales podrían complementar lo que se explicita más adelante en: *“Significado Socioeconómico y Ambiental de la Integración Avícola”*:

- Actividad que realizaba antes: *“Hace más de 30 años mis padres compró 100 pollitos, consumimos un poco y el resto vendimos, después se compró más y más y se vendía en forma particular, después agrandamos el galpón porque íbamos bien con esa actividad, siempre vendiendo particular (...) después nos dijeron desde la cooperativa si queríamos entregar los pollos y desde ahí formamos parte de la integración, nos proveían los pollos y el alimento”* (L014).

- La avicultura como una alternativa productiva, ante la crisis en la agricultura (Simmons et al., 2015): *“Nosotros éramos productores agrícolas por excelencia. [La idea de formar parte de la integración avícola], surgió en el 2008, 2009 vino una sequía que hizo temblar a muchos, porque dos años no se cosechó prácticamente nada, entonces es como que tenes que ir viendo que no podes poner todos los huevitos en*

la misma canastita; entonces dijimos bueno, la cooperativa nos dio la posibilidad. En ese momento el pollo era un muy buen negocio, te dejaba buen margen” (S016).

- Alterativa laboral para los hijos (Bragachini et al., 2011; Casini et al., 2010): *“Mi hijo, hoy está trabajando acá en la explotación con nosotros, está atendiendo la parte de avicultura. Gracias a la avicultura, él puede trabajar con nosotros” (L014).*

En cuanto al manejo de la producción avícola, de acuerdo a los datos recogidos, se podría afirmar que los productores poseen una importante experiencia en esta actividad: *“Los productores que están [en la integración avícola] son todos de varios años de experiencia (...) Más son las cuestiones sanitarias que estamos bastante más abocados, porque lo que es manejo lo tienen [claro], dentro de toda la infraestructura que poseen lo tienen bastante bien” (Z010).* *“Siempre estuve en la avicultura, hace 33 años que criamos pollos” (L014).* *“35 años que trabajamos en la avicultura, no éramos socios y ya trabajamos, empezamos primero con un galponcito chiquito que trabajábamos para otra empresa, eso fue uno o dos años. Después se hizo la integración en Avellaneda y de ahí ya nos enganchamos ahí y hasta hoy en día, ya hace 30 años” (S015).*

Cabe mencionar, que el manejo de la producción, es una variable determinante en la definición del precio que se le paga al productor por cada kg de pollo obtenido. Esto se deba al sistema o criterios de pago que posee la cooperativa, el cual se amplía en el próximo subapartado. Uno de los integrantes de la UAA Coop. Ltda., explica el motivo por el cual se adopta este sistema: *“El productor cobra de acuerdo al resultado de la producción, el que trabaja muy bien, cobra muy bien, el que hace mal las cosas le va mal. ¿Por qué se hace eso?, porque se exige que el avicultor trabaje y sea lo más eficiente posible. Todos en la cadena tenemos que ser eficientes, sino, no dan los números. El precio del pollo no lo regulamos nosotros, entonces hay determinadas épocas en donde perdes plata, porque no te cubren los gastos de la producción, entonces al avicultor también a veces le cuesta entender esto y, el responsable de la integración tiene que lidiar con ese tema, del por que si no se cumple con los parámetros de producción, no se puede pagar igual, porque sino no se puede mantener la cadena. Es difícil porque se le está tocando el bolsillo de la persona” (Z011).*

Asimismo, además del buen manejo, la tecnología y el uso apropiado de esta, son aspectos que influyen en la productividad que puede lograr el productor (Vanolli, 2003): *“Antes la producción era todo manual y después se comenzó a automatizar, eso fue todo un boom (...) todos los productores que querían tecnificar los galpones, se armó un paquete, se compró en conjunto, la cooperativa lo financió”* (L014). *“Hay una relación directa entre tecnología y resultados, pero también depende del manejo que le hace los productores”* (Z056). *“Mejóro mucho la genética, pero necesitas darle mejores condiciones al pollo y el que tiene un galpón de hace 20 años atrás, no tiene buena producción”* (S016). De acuerdo a los datos recogidos, en la actualidad, la integración avícola cuenta con productores que tienen la capacidad de producción entre 7.500 y 120.000 aves por proceso productivo; los cuales se encuentran en constante tecnificación, con un fuerte compromiso y esfuerzo del productor.

En términos económicos, en relación a la inversión que requiere la tecnificación de un galpón para la crianza de los pollos, según la opinión de uno/a de los/las entrevistados, es elevada: *“El productor antes amortizaba la inversión de las granjas en cinco años, hoy como está la situación te lleva entre 15 y 17 años amortizar un galpón de pollos (...) en tan solo unos años, debido a la inflación y la cotización del dólar, pasaron a requerirse para la construcción de un galpón, de 500 mil pesos a 2 millones de pesos en tan solo unos años”* (Z056). En lo que respecta a otros aspectos económicos vinculadas a esta actividad, se hace referencia más adelante, especialmente en el subcapítulo “Aprendizaje sobre el Valor Agregado en Origen a la Producción Primaria”

Por otra parte, en cuanto a los servicios que brinda las Cooperativa a los avicultores asociados, son complementarios a lo que se ha explicitado más arriba en el apartado “Valor Agregado Cooperativo”, por lo tanto, aquí solo se hará referencia a tres servicios principales que recibe el avicultor: (a) asistencia técnica o asesoramiento de 3 médicos veterinarios, especialistas en producción avícola que a su vez auditan las granjas semanalmente, para verificar el cumplimiento de las normas de manejo y bioseguridad establecidas por la Cooperativa; (b) financiamiento o las gestiones de créditos antes organismos financieros; (c) la capacitación para los productores avícolas, utilizando metodologías y estrategias afines a lo que se ha explicitado en el

subapartado “La Educación y el Capital de la UAA Coop. Ltda.”. Como así también, algunas capacitaciones son desarrolladas en colaboración con otros organismos de ciencia y tecnología, que fueron mencionados más arriba.

Respecto al lugar de residencia de los avicultores, de acuerdo a los datos recogidos existen un porcentaje importante que viven en la ciudad, lo cual tendría una relación con lo que afirma Salas Quintanal (2016), sobre la tendencia migratoria de los productores hacia las ciudades, que ha tenido el sector rural en los últimos tiempos. Tal como lo explicitan los/las siguientes entrevistados/as: *“Algunos viven en la misma granja y otros en la colonia³⁴, tienen por ahí la casa un poco más retirado pero tenes porcentajes variados, no todos viven en la granja y no todos viven en las ciudades. El que vive en la ciudad o en la colonia más cerca, tiene un empleado que atiende la granja, que nunca queda sola, si no está el productor, está el empleado, o por ahí un hijo”* (Z010). *“Hay un 50% que están los productores dentro de la granja y el otro 50% están los empleados (...) lo que por ahí hay muchos que delega mucho al empleado y prácticamente maneja el empleado, por decisiones así: ¿en qué edad vamos a faenar?, ¿en qué edad vamos recibir el pollito?”* (Z010).

(e) Sector Frigorífico

Este sector representa la última etapa de la cadena avícola, en donde se realiza la faena tal como lo explicita el/la siguiente entrevistado/a: *“Sería la parte de la finalización del proceso. Acá llegan los pollos que se retiran de granjas de los productores (...) Se cargan los pollos en las jaulas a la madrugada, a partir de las 21 horas arrancan, vienen al galpón, esperan hasta las 4 de la madrugada que empiezan la faena. Se tratan de trabajar en las mejores condiciones posibles, menor estrés en el pollo, que no se deshidraten, el menor ruido posible. Después empieza todo el proceso que es automatizado desde que se introducen los pollos hasta la finalización. En una parte del proceso se separa el hígado y el corazón, se hace manualmente y generalmente son mujeres (...) El intestino se aprovecha para hacer harina de víscera para alimentos balanceados de perros. Las Garras se comercializan a Hong Kong; las plumas también se aprovechan. Es aquí donde se deja listo para vender el producto y para el consumo humano”* (Z009). También, desde este sector se realiza la venta de

³⁴ Se entiendo por Colonia a un espacio geográfico que se caracteriza por el asentamiento de una población reducida, en algunos casos cuentan entre 10 y 20 familias más o menos.

los productos obtenidos, en colaboración con otras Áreas idóneas en la comercialización que posee la Cooperativa.

La Integración Avícola en Números

Tal como se menciona en diferentes momentos de la presente investigación, el asociativismo representa para el pequeño y mediano productor, casi la única manera o medio para realizar actividades de agregado de valor a la producción primaria en origen, especialmente por el costo económico que ello representa y que se puede observar en los datos que aquí se presentan. A continuación, se menciona los costos, en términos porcentuales, que tuvo que afrontar la integración avícola de la UAA en el ejercicio correspondiente al año 2013-2014 (Balance General N° 93, 2013-2014), como complemento de información detallada más arriba en las tablas 6 y 7 del apartado “Valor Agregado Cooperativo”.

Las operaciones comerciales que se realizó desde ENERCOP en el ejercicio 2013-2014, fue de alrededor de 250 millones de pesos argentinos (aproximadamente 14 millones de Euros) y, considerando que el resultado del ejercicio fue positivo en un poco más 4 millones de pesos (aproximadamente 200 mil Euros), se puede afirmar que el costo fue cercano al valor total de operaciones comerciales del ejercicio. Por su parte, teniendo en cuenta la finalidad de esta investigación, se hace referencia solo a valores generales, aproximados y porcentuales³⁵, de los diferentes rubros que conforman el costo anual y el porcentaje de incidencia en el costo total que afrontó esta integración en el periodo indicado. Asimismo, con el fin de tener una lectura clara acerca de los diferentes rubros que conforman el costo que debe afrontar la integración avícola, se discriminará en la siguiente tabla 8, todos los rubros, excepto la materia prima que representa el 60% del costo total:

³⁵ Sólo se presentan valores generales, aproximados y porcentuales, teniendo en cuenta que se tratan de valores que podrían tener una sensibilidad en cuanto a su tratamiento, teniendo en cuenta que algunos datos sólo son de manejo interno de la empresa.

Tabla 8: Costos de la Integración Avícola correspondiente al Ejercicio 2013-2014 (no incluye costo de materia prima)

Rubros	%
Sueldos	8,3
Jornales	18,3
Cargas sociales	10,1
Asignaciones extraordinarias	1,0
Movilidad	0,1
Combustibles y lubricantes	1,4
Útiles y papelería	0,1
Materiales varios	4,4
Reparación y rodados	0,6
Reparación maquinarias	5,3
Reparaciones varias	9,6
Comunicaciones	0,1
Agua y energía eléctrica	4,9
Seguros	0,9
Fletes	3,7
Honorarios y gastos legales	0,5
Impuestos	0,7
Suscripciones y afiliaciones	0,1
Amortizaciones	6,9
Ensilaje	2,6
Mantenimiento de planta	1,1
Bosas y cajones	9,4
Análisis	1,0
Reproductoras	3,8
Alimento y medicamento reproductoras	2,8
Previsión para personal	0,7
Servicio carga de pollos	1,4
Total	100

Fuente: elaboración propia en base al Balance General 2013-2014

En esta tabla 8, que no incluye el costo de la materia prima. Es decir, que describe solo el 40% del costo total que tuvo que afrontar la integración avícola en el ejercicio 2013-2014. Se puede observar que el 37% de total, corresponden a: sueldos, jornales y cargas sociales, los cuales estarían relacionado con la demanda de mano de obra que tienen las actividades de valor agregado a la producción primaria en origen (Bragachini et al., 2011; Casini et al., 2010).

Por su parte, en la siguiente tabla 9, se presentan datos generales de los productos físicos operados desde la Integración Avícola durante el ejercicio 2013-2014, en el cual se hacen referencia tanto a los productos obtenidos de manera directa (pollos eviscerados, etc.) e indirecta (aceite de soja, etc., que corresponden a subproductos de la fábrica de alimentos balanceados):

Tabla 9: Volúmenes de los Productos Físicos Operados por la Integración Avícola en el Ejercicio 2013-2014

Producto	Unidad	Volúmenes
Pollitos BB	Miles	8.711
Aves vivas	Miles	8.292
Aves vivas	Toneladas	22.473
Pollos eviscerados	Toneladas	18.203
Pollos trozados	Toneladas	1.591
Subproductos frigorífico	Toneladas	637
Alimentos balanceados	Toneladas	64.737
Soja desactiva	Toneladas	1.464
Expeller de soja	Toneladas	14.233
Aceite de soja	Toneladas	2.185
Cáscara de soja	Toneladas	151
Materias primas	Toneladas	13.805
Productos de reventa	Toneladas	681
Productos de molino	Toneladas	487

Fuente: Memoria y Balance General N°93 (2013-2014)

Significado Socioeconómico de la Integración Avícola

Los resultados que aquí se presentan, están relacionados a la valoración y los significados que tiene la integración avícola, por lo tanto, el valor agregado a la producción primaria en origen, para los integrantes de la Cooperativa. Haciendo una diferenciación entre la visión que poseen los asociados que forman parte y los que no forman parte de ENERCOP. Esto a su vez, tiene una estrecha relación con lo explicitado más arriba en el subapartado “La Empresa Socioeconómica” y lo descrito más arriba en el presente subapartado sobre motivos o razones por las cuales, algunos productores asociados de la UAA Coop. Ltda., decidieron formar parte de la integración avícola.

El significado o la valoración positiva que tienen los asociados de las cooperativas agropecuarias, estarían relacionadas con la capacidad potencial que tienen este tipo de organizaciones, para mitigar los impactos provocados por las oscilaciones de los precios de los productos agropecuarios determinados por los mercados internacionales y nacionales y, los problemas de tipo ambiental como las sequías, granizo, etc. (Saiz et al., 2008). Como así también, desde el punto de vista social a partir de su capacidad para propiciar procesos para la construcción de capital social (Bourdieu, 2001; Lattuada et al. 2006, Ramírez Plasencia, 2005) y desarrollo de los territorios en los que actúa (Sili et al., 2013).

Por su parte, una de las necesidades más importantes que intenta satisfacer un productor al momento de asociarse a una cooperativa, es lo económico (Moral, 2002). En tal sentido, se ha podido identificar en los datos recolectados, la existencia de diferentes significados y situaciones que han expresado los integrantes de la Cooperativa en relación a la integración avícola. Esos significados que aquí se presentan, han sido construidos y organizados a partir de las opiniones vertidas por los asociados que forman parte de ENERCOP y asociados que no forman parte de dicha integración avícola, identificando los aspectos o valoración positiva con (+) y los aspectos o valoración negativa con (-):

(a) Visión de los asociados que forman parte de ENERCOP:

(+) Fuente principal de ingreso y continuidad como productor/a: *“Es una fuente de salida para mí por ejemplo, válgale a eso que tenemos, nos estamos sosteniendo, si hubiese sido por la agricultura nomas, ya no hubiéramos existido. Gracias a la avicultura estamos subsistiendo todavía. Para nosotros la actividad principal es la avicultura”* (S015).

(+) Garantía sobre un mínimo de rentabilidad: *“Hoy en día se le está garantizando más o menos entre un 15% y un 20% de ganancia al avicultor. Esto también fue todo un proceso, había momentos malos que al productor no le cerraba los números entonces ese productor corría riesgos, entonces se fue mutando (...) pero se paga, no solo por el trabajo, sino por la calidad. Hoy más bien se le está pagando por el servicio, pero le garantizamos [desde la UAA Coop. Ltda.] un piso”* (L047).

(+) Distribución equitativa de la renta y los excedentes para el asociado (véase también más arriba en el apartado “La Empresa Socioeconómica”): *“Si se hace una diferencia [excedente] lo recibe el productor, porque nosotros las secciones son cerradas, la Cooperativa tiene un montón de secciones y cada sección tiene un balance individual (...) los beneficios vuelve al productor como capital o en plata”* (S018). *“Si se logra una rentabilidad muy alta en la cadena avícola, cierra el balance y vos tenes que distribuir eso entre los socios. Entonces para que vamos a esperar a que cierre el balance para distribuir, vamos a darle ya la posibilidad de un precio más alto para que pueda vivir y haga mejoras si lo tiene que hacer”* (Z056).

(+) Actividad económica con menor riesgo de pérdida de dinero en relación a la agricultura: *“la cuestión climática no le afecta tan directamente [a la producción avícola], lo que le afecta más es la infraestructura que tenga [y el tipo de manejo que se haga], pero es una actividad rural que te da esa posibilidad que la agricultura no te la da, dependes mucho de las condiciones climáticas”* (Z010)

(+) Sistema para definición del precio del pollo, el cual podría ser calificado como un incentivo para promover la eficiencia productiva: *“La Cooperativa tiene una forma particular de pagar, es una forma única acá en el país digamos, no es que hay un*

precio fijo, depende de indicadores: mortandad, peso, conversión, cuando mejor son los indicadores, mejor le pagan y cuando peor son los indicadores, menos te pagan. Esto te presiona para que vos hagas bien las cosas, porque si te va bien, con los indicadores te pueden llegar a pagar 2 o 3 veces más por kilo que cualquier otra integración del país, tienen muy buena ganancia, ahora si vos descuidas e hiciste algo mal, muchas veces te podes llegar a quedar en negativo, hubo casos de productores extremos, donde una vez entregados los pollos quedaron debiendo, o sea, el balance le dio negativo” (Z008).

(-) Disconformidad del avicultor en el precio pagado por parte de la Cooperativa: *“Hay cosas que podría mejorar, inclusive [en la integración avícola] mejorar el precio, podría hacer de otra forma, ellos [la Cooperativa] de adentro lo ven de una manera y nosotros como productores lo vemos de otra manera, y nos juntamos y sale que tienen la razón ellos, y así viste medio, son medio un poquito agarrado. En el precio es lo que más se pelea. Ellos te pagan el pollo por kilo vivo, y por ahí está el precio medio bajo y ellos aumentan en la góndola y a nosotros no nos aumentan viste y ganan ellos y nosotros estamos ahí siempre. Pero dentro de todo estamos bien, no nos podemos quejar, falencia hay como en todos lados viste” (S015).* Esto podría estar relacionado a lo que Simmons et al. (2015), visualizan como uno de los temas que generan tensión entre el asociado y la Cooperativa, teniendo en cuenta la necesidad de capital que ambos poseen. Como así también, la volatilidad en los precios de los productos básicos, debido en gran parte, a la especulación y la globalización del comercio de alimentos, con lo cual, este tipo de actividad requiere de estrategias innovadoras permanentes para poder afrontarla.

De acuerdo a los datos recolectados y que fueron descritos más arriba, se puede observar que existen opiniones contradictorias respecto a la distribución equitativa de la renta, debido al precio que se paga el productor avícola por cada kg de pollo. Estas visiones contradictorias podrían analizarse básicamente, teniendo en cuenta dos temas: El primero, podría estar relacionado a la falta de cumplimiento, por parte del productor, de los parámetros productivos, es decir, cuando no realiza un buen manejo o ha tomado alguna mala decisión. Por lo tanto, recibe un precio bajo por cada kg de pollo: *“A veces hay una mala interpretación o pesa mucho esto del bolsillo, y dicen: ¡ah!, si es una cooperativa por qué se perjudica al avicultor o al socio, no es que se lo*

perjudica, sino que esto tiene que seguir funcionando, entonces hay cosas que no puede pasar por alto [cuando el productor no cumple con los parámetros productivos establecidos]” (Z011).

El segundo tema, estaría relacionado a la gobernanza cooperativa, a partir del cual se intenta lograr una distribución equitativa de la renta que genera la cadena agroalimentaria: *“la integración avícola tiene 44 años; hace 44 años que se discute la justicia en la distribución, los productores con los dirigentes y con la administración, nunca se va a dejar de discutir, hay que asumir que siempre es perfeccionable, no es que acá es así y listo. Hay una cuestión que como Cooperativa se tiene asumido, el productor no puede perder, porque nos quedamos sin el primer eslabón y sin este primer eslabón los demás eslabones no existen. Por eso tuvimos que ir desde el estudio de los costos de la familia del avicultor, el costo de la electricidad, todo esos datos lo tenemos sistematizados e inclusive, no son los mismos costos en todas las zonas y a partir de allí, se le asegura un 20% de margen, ellos saben de que cuando no hay buenos precios ellos se aseguran ese margen, porque cuando le va bien tiene el porcentaje que le corresponde en proporción” (L049).*

(b) Visión de los asociados que no forman parte de ENERCOP:

(+) La venta de granos para la planta de alimento balanceado tiene básicamente, de acuerdo a los datos relevados, dos ventajas económicas: el plus que se paga por la calidad y la diferencia lograda al no pagar el flete de traslado a Rosario: *“el que produce [maíz] y vende acá [como insumo para la planta de alimento balanceado], no tiene el descuento del flete de aquí a Rosario, y que generalmente tiene un plus importante (...) ese producto tiene un adicional porque sino hay que traerlo de otro lado; en la soja no pasa tan así porque la producción de la zona es abundante y se tiene que enviar soja a Rosario, soja a otros lugares, por lo tanto se paga el precio de Rosario menos el flete” (Z005).*

(-) Criterios contradictorios en la valoración de la integración avícola: *“Por ahí si no lo conocen [integración avícola], según el año, si es un año en que da pérdida que no está buena la ganancia, lo ven como algo como ¿por qué estamos invirtiendo en esto?. Por ejemplo: este año que va bien, nadie se queja, están todos re contentos. Es la*

actividad que mayor valor agregado tiene, se hace un producto listo para que el consumidor acceda. Entonces dicen re lindo que tenemos esto, podemos dar valor agregado, que estamos exportando, porque ahora también se va a vender a Rusia, a China. Pero todas esas ventajas que están o que vos sabes que tenes un capital invertido es algo que no se va a destruir nunca, porque la actividad hace que si o si te sostenga” (Z008).

Por otra parte, algunos de los estudiosos del valor agregado en origen (Bragachini et al., 2011; Casini et al., 2010), como así también, otros académicos que estudian a las cooperativas agropecuarias (Lattuada et al, 2006; Sili et al., 2013; Barberini, 2009). Han logrado demostrar la potencialidad que tienen: el valor agregado en origen y el cooperativismo, para propiciar procesos de construcción de capital social y desarrollo local. Asimismo, una de las características del valor agregado en origen, de los que estos autores hacen referencia, se encuentra la capacidad de generar fuente de empleo, el cual, a partir de los datos recogidos en la presente investigación, se ha podido confirmar: *“la integración avícola ocupa mucha mano de obra, es el fundamento que la Cooperativa siempre defendió y seguimos en constante evolución (...) La integración avícola demanda mucha mano de obra” (L047).*

Asimismo, de acuerdo a los datos recolectados, se ha podido observar que ENERCOP, representa para el asociado y su familia una fuente de trabajo, como así también, en la comunidad como generadora de fuente de empleo directo (como empleado de la Cooperativa), e indirecto (prestando servicios u otro vinculados a la integración avícola). Lo cual se podría relacionar con lo que Sili et al. (2013), han visualizado sobre la potencialidad de las cooperativas para crear un circuito virtuoso, que permite el anclaje de la renta a nivel local.

Ello, es visualizado desde los integrantes de la Cooperativa de la siguiente manera: *“Hay mucha gente trabajando [en la integración avícola] creo que eso es lo más importante. No son solo cuarenta socios y su familia sino doscientos y pico de personas trabajando para esto” (Z011).* *“Te aseguro que muchos hijos de productores socios de la Cooperativa forman parte de este entorno de trabajo indirecto de la integración avícola. El productor que tiene un camión y que lo prepara para acarrear pollo, lo pone al hijo, lo pone a un peón o alguien y es un servicio que está brindando,*

o entra a trabajar como empleado en la planta de faena, en la planta de incubación, en la planta de alimento balanceado, o en el complejo Los Lapachos. Hay una incidencia social que uno no le puede poner valor a eso. Económicamente, no se ve la rentabilidad de eso, pero ¿qué pasaría si todo eso desaparece?” (Z056).

Tal como se menciona en diferentes momentos del presente subapartado y, más adelante, en el apartado “Contexto, Situación Interna y Visión Prospectiva de la Cooperativa”, debido principalmente a las condiciones de mercado, en la actualidad la integración avícola, no posee un nivel de rentabilidad importante, comparada con otras actividades o en determinados años. Pero, si se realiza desde una análisis integral, se podría visualizar el impacto favorable que ella genera en los asociados de la Cooperativa y la comunidad en general, tal como lo explicita uno/a de los/las entrevistados/as: *“la integración avícola es lo más completo [cadena agroalimentaria], pero no tanto por la aportación económica, cuando vemos el resultado de un balance de la integración avícola, en base a la inversión, a veces decís, ese mismo dinero invertido en otro negocio, económicamente te reditúa más. Pero esto hace al desarrollo, hay mucha gente que tiene posibilidad laboral a partir de esto, de productores que pueden tener una actividad productiva, de que algún productor que hizo producción de maíz pueda tener un valor adicional porque se lo vendió a la planta de balanceado; bueno, hay toda una serie [de cuestiones] que hay valorizar y ahí uno ve la magnitud de lo que tiene” (Z002).* Esta afirmación, podría dar cuenta acerca de una de las características principales que tiene una cooperativa a diferencia de otras empresas con fines lucrativos; en donde la valoración de un “negocio” no se realiza únicamente por sus resultados económicos sino también por el impacto social que ella genera (Claire Malo, 2001).

El Ambiente y la Integración Avícola

El ambiente, especialmente en el sector agropecuario y agroindustrial, es un tema de gran sensibilidad, teniendo en cuenta que se trata del recurso básico para el desarrollo de la actividad y que la utilización inapropiada de los recursos naturales puede generar impactos negativos de relevancia. Por esta razón, de acuerdo a los datos recogidos en esta investigación, y que aquí se presentan, se ha podido observar que la UAA Coop. Ltda., emplea diversas acciones y estrategias con el objetivo de generar conciencia sobre este tema, algunas de las cuales fueron explicitadas más arriba

“Otras características en relación a RRHH de la Cooperativa”, en donde se hace referencia sobre las políticas institucionales que tiene la Cooperativa, relacionadas a cuestiones agrotécnicas. Asimismo, esto podría confirmar lo que Lattuada et al. (2006), han observado acerca de la potencialidad y relevancia que tienen las cooperativas en el cuidado del ambiente.

Desde el punto de vista del ambiente, en relación al valor agregado en origen generado por ENERCOP, se ha identificado en los datos recolectados, diversas estrategias para mitigar los efectos negativos que puede llegar a ocasionar este tipo de actividad industrial, e inclusive su aprovechamiento, explicitada por el/la siguiente entrevistado/a: *“En lo único que había problemas [en el frigorífico] es con el tema de la sangre, que estamos viendo de hacer harina. No solo se aprovecha sino también que se resuelve un problema con el tema de los desechos y el tema ambiental”* (Z009).

Es decir, las acciones realizadas por la Cooperativa para cuidado del ambiente, no sólo tiene el beneficio desde el punto de vista ambiental; sino también, se puede lograr un “valor agregado”, utilizando los “residuos” como insumos, tal como lo menciona uno de los integrantes de la Cooperativa, quien hace referencia a la utilización del guano del pollo o residuos de la planta de incubación como fertilizante para la agricultura: *“En la producción de pollo, también se puede aprovechar el abono que te deja, después para desparramar en el campo como abono, la verdad que en el largo plazo tiene un buen impacto (...) pasa por un proceso básico y después se usa como abono”* (M029). *“Todo lo que es residuo de la incubación lo estamos trabajando para compostarlo para darle un fin, no solo para decir yo me saco un problema, sino también darle un valor agregado”* (Z011).

Además de la acción responsable en relación al ambiente, las cooperativas agropecuarias, también tienen el potencial para garantizar el derecho de los consumidores (Barberini, 2009). En el caso particular de la integración avícola, se podría relacionar con lo siguiente: *“por ejemplo en todo lo que se hizo para mejorar en [sector] reproducción, tiene que ver con la higiene, con esto se evita usar productos que se usaban antes. Nosotros no usamos antibióticos en el pollito porque se hizo todo un trabajo previo para tener condiciones ambientales con una mejor higiene.*

Estamos en un nivel de sanidad y de trabajo de no uso de productos como antibióticos, eso es muy bueno, yo hablo comparado a otras empresas del rubro” (Z011).

Otro recurso estratégico, tanto para agricultura como para la industria es el agua. Si bien se trata de un recurso renovable, es escaso y su adecuada gestión y utilización es de gran relevancia, como un bien necesario para la subsistencia de la humanidad. Más aún, en lo que respecta a la agricultura, la cual es considerada como el sector que tiene el mayor consumo de agua dulce a nivel mundial, comparado a otros sectores económicos. Por lo tanto, la gestión democrática, el uso apropiada, con la participación activa de los agricultores cobra importancia significativa, demostrada especialmente en regiones de gran escases de agua (Acosta, 2011). Asimismo, el uso del agua con destino agroindustrial, si bien, no requiere de grandes cantidades en términos de consumo comparado con la agricultura; se trata de un recurso imprescindible.

En relación a esta temática, uno/a de los/as entrevistados/as, plantea que en una actividad de agregado de valor como lo es la integración avícola, lo que se hace es dar valor agregado al agua, de la misma manera o más que a la producción primaria: *“Es difícil plantearse industrializar algo si no tenemos agua, en abundancia y calidad (...) yo te diría que le damos más valor agregado al agua subterránea de buena calidad que tenemos (...) Lo que nosotros tenemos de concepto de agregado de valor es, nosotros tomamos maíz, tomamos soja y le damos valor agregado, lo transformamos en pollo, el pollo lo transformamos en milanesa y la milanesa la transformamos en sándwich, para marcar hasta el consumo. Pero se nos escapa un análisis que tiene que ver con el agregado de valor, primero es fundamental que tengamos agua, en la parte agropecuaria no podemos hablar, sino hablamos de agua, llámese de lluvia o subterránea” (Z005).*

También, se podría mencionar a la energía eléctrica u otro tipo de energía, como otro recurso fundamental en el desarrollo de la actividad de agregado de valor a la producción primaria en origen, tal como lo explicita uno/a de los/as entrevistados/as: *“Como recurso necesario, además del agua, en segundo lugar está la energía, se puede trabajar con grupos electrógenos, pero no es sustentable. Hay una planta de alimento balanceado en El Cuadrado, que es de una empresa de Avellaneda y que*

está funcionando con grupo electrógeno, la inversión está hecha porque se viene la energía, en poco tiempo va a llegar el tendido eléctrico, pero sino tampoco tiene mucho sentido, ahora lo vieron con futuro resuelto ese problema” (Z005).

En síntesis, se ha podido observar en los datos relevados, que el actor principal de la integración avícola, lo constituye el productor asociado a la Cooperativa. Esto no significa que los demás eslabones de la cadena no sean importantes, sino que existe una relevancia de la persona antes que la actividad económica. También, se ha podido observar que la integración avícola es el resultado de un proceso generado desde la Cooperativa, el cual ha tenido varias situaciones particulares en función a las decisiones internas y la influencia del contexto. Asimismo, se ha podido identificar, el potencial que posee este tipo de actividades en la satisfacción de necesidades económicas y sociales de los productores asociados, como así también, el potencial para propiciar procesos de acumulación de capital social y desarrollo del territorio, a través de la generación de fuente de empleo, el anclaje de la renta a nivel local, entre otros.

Una de las particularidades que posee la integración avícola, es que está conformada por una minoría de asociados de la Cooperativa, con lo cual, se generan algunas dificultades internas. Es decir, se ha observado en los datos recolectados, la existencia de algunas disconformidades por parte de los asociados, que podrían calificarse como “abordables”, los cuales fueron mencionados por los/las entrevistados/as, en su gran mayoría, desde una postura constructiva; cuyas ideas se basan en la necesidad de una mejora permanente de la institución, posicionándola como una organización vital para los productores. También se puede identificar en las opiniones de los integrantes de la Cooperativa, una visión positiva a partir de las críticas consideradas constructivas, como un medio para el fortalecimiento y desarrollo institucional.

También, se pudo identificar, que en la Cooperativa existe especial atención a la calidad de los productos obtenidos, no sólo para cumplimentar con las normas vigentes en relación a un producto alimentario; sino también, como una estrategia comercial, teniendo en cuenta el protagonismo que posee el consumidor, quien se caracteriza por estar informado y con capacidad de decisión (Sánchez-Flor, 2013).

Además, tal como afirma Barberini (2009), las cooperativas se caracterizan, en general, por brindar garantías sobre la calidad de los productos destinados a la alimentación humana, que en muchos casos, los consumidores son las mismas familias de los asociados a la Cooperativa.

5.2.2. Otras actividades de Agregado de Valor a la Producción Primaria

Tal como se menciona en el subapartado anterior, la integración avícola es la actividad de agregado de valor a la producción primaria origen, más completa que posee la Cooperativa, teniendo en cuenta la participación en cada uno de los eslabones de la cadena agroalimentaria, es decir, desde el grano hasta la comercialización del pollo eviscerado. Pero, esa no es la única actividad de valor agregado a la producción primaria en origen que desarrolla. Ello estaría relacionado con la política institucional que posee la Cooperativa, basada en la diversificación (Bakaikoa, 2004), tal como se menciona más arriba en el subapartado “La Empresa Socioeconómica”. Aquí se hace referencia de manera general de tres actividades que implican valor agregado a la producción primaria en origen: producción ganadera, producción porcina y, desmotadora de algodón; identificadas en los datos recogidos, como relevantes.

Producción Ganadera

Después de la integración avícola, según los datos recolectados, la ganadería podría ser considerada como la segunda actividad de agregado de valor a la producción primaria en origen, en importancia de la Cooperativa. Por tal motivo, aquí se presentarán algunas características distintivas de esa actividad. Desde la UAA Coop. Ltda., se promueve la actividad ganadera a partir de diferentes estrategias; una de ellas es la organización de actividades que se realiza con los productores ganaderos asociados, teniendo como modalidad de trabajo a los “grupos” (Silva Díaz, 2010), tal como ha sido mencionado en el subapartado “La Educación y el Capital Humano de la UAA Coop. Ltda.”. Además, desde la Cooperativa se prestan servicios y proveen a los productores, bienes necesarios para la producción, tal como ha sido explicitado más arriba en el subapartado “La Empresa Socioeconómica”. Asimismo, de acuerdo a los datos relevados, se podría mencionar, como un avance importante en relación a esta actividad, lo que se ha logrado a partir del emprendimiento denominado “carne de calidad controlada” (véase mayor detalle en los próximos párrafos).

La cooperativa, en la actualidad cuenta con cuatro grupos de productores ganaderos, que nuclean a 46 empresas familiares, de los cuales, aproximadamente un 60% son mixtos³⁶ y, el 40% restante se dedican solo a la actividad ganadera. Estos productores se encuentran localizadas en las zonas aledañas de la casa central de la Cooperativa y en su mayoría están conformados por medianos y pequeños productores. Cuya relevancia son mencionados por los/las siguientes entrevistados/as: *“En la zona son productores de medio a chiquitos, que por ahí el desafío es mayor porque ellos se dan cuenta que no pueden subsistir solo como productores agrícolas familiares, entonces quieren hacer algo para mantenerse en ese tema, ahí es donde se pone complicado porque a las ganas tenes que respaldarla con resultados económicos”* (Z023). Por su parte, los productores asociados a la Cooperativa, tienen como ventaja, con una importante trayectoria y experiencia en esta actividad: *“una de las principales ventajas que tienen los productores de la zona, comparados con otros lugares es la mano de obra altamente calificada que tienen ellos porque son productores dueños”* (Z023).

Tal como se explicita, más arriba en los subapartados: “La Educación y el Capital Humano de la UAA Coop. Ltda.” y en “La Empresa Socioeconómica”. Desde el Área de Desarrollo Agropecuario se ha implementado el Programa de Extensión Agropecuaria, a partir del cual se realiza el asesoramiento y acompañamiento técnico de los productores ganaderos. Este programa surge en el año 2002 como inquietud de algunos asociados dedicados a esta actividad, tal como lo explicita uno de los integrantes de la Cooperativa: *“Por diferentes causas, tanto políticas, etc., la ganadería fue tomando importancia en la economía de los productores, entonces la Cooperativa necesitaba dar respuestas a los asociados”* (Z023). Los primeros dos grupos fueron creados en el año 2011, generando así un antecedente, a partir del cual se plantea la inquietud de otros productores que tenían como base de experiencia el trabajo grupal por haber pertenecido al Programa Cambio Rural del INTA: *“Hoy por hoy, ya los grupos están nivelados en relación al trabajo grupal, ya que los dos grupos que venían del Programa Cambio Rural tenían experiencia de la forma de trajo en grupos”* (Z023).

³⁶ Además de la actividad ganadera desarrollan otras actividades.

Los grupos ganaderos, tienen como modalidad de trabajo las reuniones mensuales y rotativas en los establecimientos de cada uno de los productores, cuyo objetivo principal es atender a la necesidad que se plantea en ese el establecimiento, para ello, los asesores o técnicos de la Cooperativa, hacen la presentación de la empresa y el productor plantea alguna dificultad o inquietud. Otro de los temas que comúnmente se desarrollada en este tipo de reuniones es la denominada “ronda de novedades”, donde cada productor puede exponer la situación de su establecimiento, ya sea económico, productivo, familiar, etc. Esto tendría una estrecha relación con la manera en que se desarrollan las actividades de los grupos de agricultura, que fueron mencionados más arriba en el subapartado “La Educación y el Capital Humano de la UAA Coop. Ltda.”.

También, desde los grupos, se realizan “visitas tecnológicas”, es decir, se hacen visitas a instalaciones ganaderas externas a la Cooperativa, para conocer su funcionamiento para fortalecer sus actividades a partir de las experiencias de otros (Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos, 1995). Además, participan de charlas sobre determinadas temáticas, que son abordados por técnicos de la Cooperativa o externos, según la demanda temática que hagan los productores o que son recomendados por los técnicos. Otros de los beneficios que tiene el trabajo grupal, es el potencial que posee para generar relaciones entre sus integrantes (Lattuada et al., 2006): *“Muchos productores también utilizan el grupo como un ámbito social, no netamente productivo, se generan vínculos, son amigos entre ellos, se respetan, y se genera un vínculo (...) después tenes que ir al casamiento del hijo, el cumpleaños de 15, eso también es algo fuerte se genera entre las personas”* (Z023).

En cuanto a la organización de los grupos, entre sus integrantes se asigna un responsable, quien se ocupa de la coordinación de actividades, en colaboración con los técnicos de la Cooperativa, dependiendo del tema requerido. Respecto al financiamiento de las actividades, lo realiza en un 50% la cooperativa y, el 50% restante lo aporta los productores que forman parte de los grupos. Respecto al valor económico que el productor aporta, depende de los grupos, ya que en algunos casos, todos aportan el mismo valor y en otros grupos se aporta en función a la cantidad de cabeza de ganado que posee. De acuerdo a la opinión de uno de los integrantes de la Cooperativa, este sistema de aportes económicos (50%), posee el siguiente beneficio: *“el valor que se le cobra al productor es casi simbólico porque es muy barato*

comparado con otras organizaciones. Cuando es algo que ellos están pagando le dan mayor interés, si se le da gratis, voy participo, sino no pasa nada, por más que sea mínimo, le dan otro tipo de interés. Es una técnica de incentivo al trabajo” (Z023).

Por su parte, la actividad ganadera, de acuerdo a los datos recolectados, es considerada por los integrantes de la Cooperativa que se dedican a esta actividad, como una alternativa viable comparada con la producción agrícola, en donde, si bien los márgenes son inferiores y posee un proceso productivo más largo en el tiempo, tiene la característica de ser menos riesgosa: *“La ganadería hoy por hoy, al ser productores medianos a chiquitos, si la comparas con la agricultura es menos riesgosa, si bien obtienen márgenes más chicos pero más estables (...) si uno hace un análisis en un determinado tiempo, capas que salga lo mismo, porque hay algún momento que se perdió en la agricultura y en cambio en la ganadería no tiene tanto riesgo (...) Aparte la agricultura requiere de grandes extensiones de tierra, en cambio la ganadería no tanto” (Z023).* *“Hoy nos estamos dedicando más que todo por la ganadería que más o menos da un poco los precios. Lo que se siembra es para la comida de la ganadería” (M034).*

Además de lo explicitado anteriormente, el valor agregado a la producción primaria en la ganadería, tal como lo plantea uno de los integrantes de la Cooperativa, el productor tiene la posibilidad de disminuir el costo de producción ganadera, a partir de la elaboración de su propio alimento: *“Es caro si tenes que comprar el maíz a otro, pero si vos lo haces te baja el costo” (M034).* *“Nosotros como política tratamos de que el productor produzca su propio alimento, también bajo el asesoramiento nuestro. En general utilizan su maíz o lo compran en la zona, la Cooperativa le vende como subproductos en la mayoría, lo que es la semilla de algodón para la recría o el pellets de girasol, más lo minerales para que ellos lo elaboren” (Z023).* Lo cual reivindica lo explicitado en la presente investigación, sobre la importancia que tiene el origen de la materia prima y el proceso de agregado de valor a la producción primaria a nivel local.

Respecto a los desafíos o dificultades identificados por los integrantes de la Cooperativa, al igual que en el sector avícola, también tienen una importante influencia del contexto, que son desarrollados más adelante en los subapartados “Aprendizaje sobre el Valor Agregado en Origen a la Producción Primaria” y “Desafíos Internos y el

Contexto”. Como así también, las dificultades a las que podrían denominarse internas, y que estaría relacionada a la idiosincrasia del productor ganadero, y que se han explicitado en el subapartado “La educación y el Capital Humano de la UAA Coop. Ltda.”: *“Tratamos de incentivar más allá de la parte productiva, la generación de información y los registros de información que son una de las grandes falencias que tienen estas empresas familiares chiquitas. La informalidad de no registrar las cosas y no poder medirlas (...) Yo creo que el productor ganadero tiene una idiosincrasia un poco particular y es bastante individualista, es muy difícil que se asocien en temas productivos, desde los grupos se incentiva la asociación entre ellos, por ahora se lograron algunas compras en conjunto”* (Z023).

En cuanto a la comercialización del vacuno, a diferencia de la integración avícola, el productor decide en donde vender. Aunque, desde la Cooperativa, se brinda un servicio de consignación de hacienda: *“La Cooperativa tiene una consignataria, es decir, un organismo que hace de intermediario entre el vendedor y el comprador, en ganadería hay muy pocas ventas directas digamos, el mercado ya es así, cobra una pequeña comisión (...) en general el productor adquiere el 90% de los insumos en la Cooperativa, no es así en la venta de hacienda, porque en su mayoría son productores chiquitos y la Cooperativa todo lo que mueve como consignatario tiene que hacerlo en blanco y por lo tanto tiene una carga impositiva y la ganadería, sobre todo los chiquitos hay mucho mercado en negro, no es fácil competir con esos precios. Siempre se lo trata de incentivar que trabajen con la consignataria de hacienda porque, ellos a su vez después obtienen beneficios por los retornos por el sistema cooperativo y todas esas cosas”* (Z023). Este tema es analizado, más adelante en otros subapartados: “Aprendizaje sobre el Valor Agregado en Origen a la Producción Primaria” y “Desafíos Internos y el Contexto”.

Asimismo, como parte de las estrategias desarrollada por la Cooperativa en relación a la producción ganadera, se encuentra un sistema denominado carne de calidad controlada, el cual facilita una valoración positiva del consumidor (Bragachini et al., 2012), que consiste en: *“Es la marca que utiliza el supermercado [de la UAA Coop. Ltda.], lo que estaría diciendo es que nosotros garantizamos los pasos desde la reproducción, la recría, el engorde, la faena y hasta que llega a la góndola, son todos pasos que están dentro de nuestro sistema, están bajo nuestro control, entonces de*

alguna manera garantizamos la inocuidad y la calidad de esos alimentos (...) es un grupo cerrado, no cualquier productor produce ese tipo de carne. Son 14 productores, solo se comercializa esa carne en el supermercado, hace dos años que no se compra más afuera (...) la base es la calidad y que sea sostenida en el tiempo, el día que vayas tengas acceso a esa carne (...) en este proceso interviene la consignataria, que compra al productor y le vende al supermercado” (Z023).

Producción Porcina

La producción porcina es otra de las actividades de agregado de valor a la producción primaria en origen que realizan algunos de los asociados de la Cooperativa. De acuerdo a la opinión de uno/as de los/las entrevistados/as, esta producción es concebida, al igual que la avicultura y la producción ganadera como una actividad alternativa a la agricultura: *“Nosotros dejamos de sembrar en alquiler. También el clima, los precios, el tipo de cambio, nos pegó de todos lados, lo créditos, que nos fue bastante duro. El parque de herramientas se nos puso viejo, no pudimos ir renovando, volver a endeudarnos no era la mejor opción. Nuestro capital tampoco nos daba para tomar un crédito. Entonces decidimos dejar la parte agrícola en las tierras que alquilábamos y solo cultivamos nuestras tierras y comenzamos a incursionar en el tema cerdo (...) con esta actividad empezamos porque veíamos que teníamos desperdicio de algún poco de alimento que sobra” (L014).*

Se trata de una actividad, de acuerdo de los datos recogidos, a partir del cual se puede realizar el agregado de valor en varios momentos. Por un lado con el grano que cosecha el productor destinado como alimento y se logra la carne de cerdo: *“El alimento, toda la parte inicial nos provee Biofarma y después toda la parte la de desarrollo y terminación se la hace en la mini planta balanceado que tenemos acá” (L014).* Por otro lado, la preparación de algunos productos derivados de la carne de cerdo, tales como: embutidos y la comercialización a través de una carnicería, como parte de un proceso de valor agregado: *“[en la carnicería] Ahora estamos por incorporar la parte de chacinados. Nuestros propios cerdos van al frigorífico [matadero] y vuelven a la carnicería, es lo que estamos queriendo. ¿por qué le apuntamos a esto [carnicería]? Porque hoy el tenemos un buen momento, porque tenemos el precio de los cereales planchados, pero a eso le estoy transformando en carne, yo estoy haciendo una buena diferencia (...) por el momento lo estamos*

trabajando como carnicería y apuntamos a una distribuidora” (L014). Es decir, tal como se explicita en otros apartados, la creatividad, la innovación y la capacidad de análisis integral del productor, podría ser considerado como igualmente importante, que el buen desempeño técnico y la participación activa en la Cooperativa (Barberini, 2009).

También, la actividad porcina es identificada como una alternativa como fuente de trabajo para algunos de los integrantes de la familia y, el arraigo (Juliá Igual et al., 2002), tal como se menciona más arriba en el apartado “Valor Agregado Cooperativo”, expresado también aquí desde la opinión de uno/a de los/las entrevistados/as: *“Vimos que comercializar el cerdo en pie, hoy es rentable, entonces charlando con mi hermano dijimos, dos hijos de él que trabajaban en el servicio equipamientos de galpones, están siempre fuera de la casa, para acá para allá, en distintas provincias, ya tienen su familia y dijeron ¿hasta cuándo vamos a seguir jodiendo afuera? y pensaban que podemos hacer y dijeron vamos a poner una carnicería a base de cerdo, envasado al vacío y fresco (...) por ejemplo: en la idea de la carnicería, surgió de los chicos, ellos nos dijeron hace más de un año y de ahí lo analizamos, nos pusimos a pensar” (L014). Al igual que en el párrafo anterior, el análisis que aquí se explicita, está relacionado con lo abordado en diferentes momentos del apartado “Valor Agregado Cooperativo”.*

Industrialización del Algodón

Se trata de la actividad de agregado de valor a la producción primaria en origen, con mayor antigüedad en la Cooperativa. Si bien, tiene un significado económico importante para los asociados algodoneros, no posee una participación en toda la cadena agroindustrial como en el caso de la integración avícola, ya que sólo se realiza el desmote del algodón. Asimismo, uno de los integrantes de la Cooperativa, hace referencia a que si bien no son muchos los asociados que se dedican a esta actividad en la actualidad, hay asociados que solo producen algodón, especialmente en la provincia del Chaco: *“Nosotros tenemos en la zona del Chaco productores casi algodoneros puros. Los productores que mejor están en este momento son los algodoneros por los que vino pasando” (Z043). Asimismo, uno/a de los entrevistados hace referencia a su inquietud por lograr una participación en toda la cadena agroindustrial de este producto: “Por ejemplo el algodón hoy se está industrializando,*

no se está haciendo la prenda pero quien dice que en el futuro no se puede hacer” (L014).

En síntesis, los tres casos mencionados más arriba: producción bovina, porcina y algodонера. Los cuales, si bien no tienen el nivel de organización integral de toda la cadena agroalimentaria, como es el caso de la integración avícola, representan para los asociados, alternativas productivas y económicas de relevancia y que también tienen una relación estrecha con su idiosincrasia y prácticas, que se ha transmitido entre las diferentes generaciones. Cada una de esas actividades, poseen organizaciones particulares, de los cuales se podrían destacar la relevancia que podría tener la metodología de trabajos grupales y el análisis permanente sobre las posibilidades de mejora. Asimismo, de acuerdo a los datos recogidos, desde la Cooperativa se viene analizando la posibilidad de fortalecer la integración de toda la cadena, fundamentalmente de la ganadera y la porcina. En el caso de la ganadería: “la carne de calidad controlada”, podría constituir una práctica inicial o prueba piloto de relevancia, en ese sentido.

5.2.3. Aprendizajes sobre el Valor Agregado en Origen a la Producción Primaria

Existe una opinión generalizada acerca de las bondades y beneficios que posee valor agregado a la producción primaria en origen. Por lo tanto, se podría plantear la siguiente pregunta ¿si esta tan buena, por qué no se hace o, por qué existen pocas experiencias de este tipo, en general y, en las cooperativas en particular?. A fin de dar respuestas a esta pregunta, se detallan aquí el aprendizaje obtenido a partir de las experiencias vivenciadas por parte de la UAA Coop. Ltda., especialmente, a partir de algunos desafíos que ella ha afrontado al momento de iniciar y desarrollar este tipo de actividad. Uno de los integrantes de la Cooperativa se refiere a esta temática de la siguiente manera: *“En el discurso si es fácil, es lógico, antes que vender el trigo tenemos que vender el pan, pero para hacer todo ese proceso de industrialización hay un montón de etapas, de inversiones, congeniar que todo funcione bien, los problemas que causan, no es fácil”* (L047).

De acuerdo a los datos recolectados, se ha podido observar que la integración avícola, no siempre ha representado una actividad redituable en términos económicos y de

manera permanente (Véase en el Subapartado “Satisfacción de Necesidades Socioeconómicas”, en la tabla 7). Es decir, una actividad de valor agregado a la producción primaria en origen, puede sufrir el impacto generado por el contexto. Tal es el caso, de la actividad avícola, que en algunos momentos ha tenido situaciones cíclicas en el precio del pollo, el cual ha llegado a representar resultados negativos en ENERCOP. Aunque ello no invalida, la importancia económica y social que tiene el valor agregado a la producción primaria en origen; sino que demuestra la necesidad de innovación e implementación de estrategias de manera permanente por parte de la institución.

Según la opinión de uno/a de los/las entrevistados/as, la participación de la UAA Coop. Ltda., en la cadena agroalimentaria avícola posee las siguientes características: *“No es cierto todo lo que dicen del valor agregado, no es criar pollo nomas y transformar el maíz en carne. No es como se pinta o dicen. Es muy compleja y hay que hacer muchas inversiones (...) muchos años se perdió plata en la Cooperativa [con la cadena avícola], es una cuestión de mercado y de costos (...) En la parte social lo que representa el agregado de valor que se da en la Cooperativa con los pollos, es que un porcentaje importante de los empleados viven de la parte avícola de todos los empleados que tiene la Cooperativa. Además, más de 50 productores y su familia viven de eso, aunque la mayoría lo tiene como actividad secundaria (...) En la parte social sirve mucho más que en la parte económica. Por eso es que todavía está, porque hubo años, muchas gente quería cerrar la integración [avícola] (...) obviamente hay que ser rentable, hay que buscarle la alternativa”* (M031).

Asimismo, en relación a lo manifestado más arriba, otro/a de los/las entrevistados/as, se refiere a las particularidades por las cuales, la integración avícola, en la actualidad, a veces es considerada como “no rentable”: *“Lo que pasa es que mucha gente habla desde el desconocimiento, no es lo mismo la avicultura que hoy se está gestando a la avicultura de 10 o 15 años atrás. La eficiencia que logró la avicultura hoy es muy importante, incluso está por arriba de la eficiencia ganadera y porcina, lo digo desde el punto de vista de conversión alimento a carne. Pero, hoy no podemos demostrar que es bueno hacer pollo, que es muy eficiente y tendría que darte rentabilidad, por una cuestión de mercado, pero tarde o temprano va a salir adelante, porque por un poquito de rentabilidad que genere puede tener un buen impacto económico”* (Z056).

Por su parte, de acuerdo los datos recolectados en la presente investigación, se ha podido identificar dos categorías analíticas respecto al aprendizaje sobre el agregado de valor a la producción primaria en origen. Los cuales, pueden ser profundizados más adelante en el subapartado “Desafíos Internos y el Contexto”. Estos aprendizajes, se basan fundamentalmente a partir de los desafíos o retos afrontados por la UAA Coop. Ltda. y sus asociados, en este tipo de actividad: uno desde el punto de vista externo y, que si bien, se puede visualizar un impacto directo del mercado, también está relacionado con las acciones del Estado (Burtnik, 2008). El otro, desde el punto de vista interno, es decir, las dificultades internas que tuvo que hacer frente la Cooperativa para generar valor agregado a la producción primaria en origen:

Aprendizajes en Relación al Contexto

De acuerdo a los datos recolectados, se ha podido observar que una de las dificultades más importantes que afronta la actividad avícola, es el “mercado marginal” u “operaciones en negro”, es decir, la actividad que se desarrolla fuera de los parámetros formales establecidos en la comercialización de determinado producto, en el cual, el pago de impuestos, representa una de las variables determinantes: *“El mercado marginal es una competencia muy complicada en la Argentina, que la verdad nos limita mucho, que en el pollo nos da mucho dolor de cabeza, porque el cajón [de pollo] se vende a un precio, con o sin IVA [Impuesto al Valor Agregado], entonces el que vende en negro tiene la diferencia, está con la ventaja de que cuando es de esa forma, te paga de contado y a vos te pagan con cuenta corriente, allá a 30 días (...) en la harina hemos estudiado el proyecto de un molino y el cuello de botella es eso”* (L027). *“Nos gustaría cerrar muchos más círculos de valor agregado y no lo podemos hacer por estar en un país en donde hay una cultura y una política que lo impide, porque no podemos competir con alguien que al lado está vendiendo el pollo en negro. Además, la Cooperativa no se puede permitir vender algo en negro, porque dejaría de ser transparente”* (L049).

Ante esa situación, el Estado desempeña un rol determinante como organismo regulador del mercado (Soto Baquero et al., 2006), el cual es profundizado en el siguiente apartado: “Contexto, Situación Interna y Visión Prospectiva de la Cooperativa”: *“Como ideología [el valor agregado] es linda música, está todo muy lindo*

y después en la práctica nos cuesta mucho esfuerzo (...) nose como llegar un acuerdo del Estado y la sociedad pero tenemos que eliminar este mercado marginal, donde entonces todos juguemos en la misma, el día que todos juguemos de igual a igual, ahí podemos desarrollar un montón de cosas (...) en el caso de los granos es diferente, porque la AFIP³⁷ ha puesto una mirada muy fuerte sobre los granos y está muy regulado, así que a nosotros como Cooperativa nos da una mano, complejiza todo el sistema administrativo y demás, pero nos da una mano, porque nos pone de igual a igual” (L027).

Otra de las acciones desarrollada desde el Estado, vivenciada en Argentina en épocas recientes, representada por el bloqueo a las exportaciones (Andrade Navía, 2013), según la opinión de los integrantes de la Cooperativa, ha generado un impacto negativo en la producción avícola, ya que a raíz esto, se ha generado una sobreoferta del mercado interno y la caída del precio del pollo: *“nos perjudicó en el precio porque se bloqueó la exportación del pollo, era una manera de proteger el mercado interno. Entonces, todo pollo que estaba preparado para vender al exterior cayo al mercado interno, entonces había una superproducción de pollo y valía muy poco. Muchos meses se produjo con un valor de pollo que daba pérdida. Pero tampoco podía no venderlo. No teníamos solución porque teníamos todo montado, no podíamos frenar la producción. Esas políticas que cambiaron de golpe, que no venía planificadas, sino que uno venía con un ritmo de crecimiento y de repente te cortan, fue caótico, no tener previsión de lo que íbamos a hacer” (Z008).*

Asimismo, la situación generada por el bloqueo de las exportaciones de manera repentina por parte del Estado, crea incertidumbre y podría generar una falta de incentivo a la inversión en actividades de agregado de valor a la producción primaria en origen: *“Si alguien que tiene plata para invertir y me pregunta si hace valor agregado, yo le diría sentate a esperar. Yo estoy haciendo lo que estoy haciendo, porque ya tengo toda la estructura armada, ahora yo no armaría una estructura, hoy como están planteadas las políticas agropecuarias a nivel regional y nacional, todas las economías regionales están muy complicadas, entonces armar hoy una integración es complicadísimo. Cuando no tenes reglas de juegos claras a largo plazo,*

³⁷ Administradora Federal de Ingresos Públicos.

arrancar hoy con algo intensivo que tengas que llegar a la góndola, cuando la competencia es desleal, es muy difícil” (L050).

Por otra parte, de acuerdo a la opinión de los integrantes de la Cooperativa, el poder que ostentan las grandes empresas, particularmente en su capacidad para la definición de precio, generalmente influyen de manera negativa en las pequeñas y medianas empresas: *“Por el volumen de producción que manejan algunas empresas, podrían ser manejadora de precio. Hay una mesa conformadora de precio, en donde se reúnen las más grandes; muchas chicas ahora no estamos respetando ese precio. Parece ser, que hay una sobreproducción, pero no es tan así. No hay confianza hacia adentro de la producción avícola, para sumar esto, la situación difícil a nivel nacional” (Z056).*

También, el acceso al mercado, de acuerdo a los datos recogidos, es una de las primeras variables a considerar al momento de iniciar o consolidar una actividad agroindustrial. El cual es expresado por los integrantes de la Cooperativa: *“Lo primero que hay que ver en el valor agregado es el mercado, lo que cuesta es entrar o conseguir el mercado, y después, si te dan los números empezar a avanzar y tener gente que conozca bien” (L041).* *“No creo en el valor agregado de la soja porque hoy competís contra China por ejemplo, va a ser pelear con monstruos para compartir mercados, me parece que hay que buscar otro nivel de mercado (...) hoy lo que uno ve en los aceiteros que están peleando por miseria. En el pollo lo vivimos, hay momentos que estamos perdiendo plata” (L027).*

Ante este escenario, se podría afirmar que el desafío está representado en la búsqueda de alternativas, evitando de esa manera, caer en la situación de imposibilidad de acción, ya sea por las condiciones impuestas por el mercado, como por el Estado. Es decir, buscar la competitividad en otros lugares, rubros o actividades, como puede ser el caso de la diferenciación, especialización o el dominio de determinados nichos de mercado (Sánchez-Flor, 2013), tal como lo expresa el/la siguiente entrevistado/a: *“de todos modos hay que buscar alternativas, por ejemplo en la parte avícola se está buscando mercado de pollos trozados, las garras se comercializa a Hong Kong, de harina de pluma, estamos encontrando nichos en el mundo. Creo que ahí está, hay que poner gente a buscar nichos de mercado, buscar*

lugares en donde estén dispuestos a pagar cierta diferencia. Pienso que a pequeña escala hay que hacer eso y ahí sí creo (L027).

Aprendizajes Internos a la Cooperativa

Uno de los desafíos iniciales, identificados en los datos recolectados, para generar o consolidar las actividades de la integración avícola, estuvo representado por el convencimiento por parte del productor y las autoridades de la Cooperativa sobre la importancia del valor agregado a la producción primaria en origen (Barberini, 2009): *“El desafío es de convencer al productor de que puede llegar a ser una mejor salida, para llegar a una mayor estabilidad económica con los precios, es por ahí en donde uno tiene que tratar de entrar” (Z010). “Costó bastante entender de la importancia de darle un valor agregado, hoy por hoy está internalizado” (Z011). “Como desafío me parece que hay dos: el primero: esto [la cabeza] del productor, es decir, las estructuras mentales de los productores y de los dirigentes de la cooperativa. El segundo, las cuestiones económicas, es muy difícil porque en realidad hace falta mucho capital digamos, depende que actividad” (S004)*

Por su parte, las actividades de agregado de valor a la producción primaria origen, requiere de grandes inversiones, inclusive estando integrado en una cadena agroalimentaria desde una cooperativa, podría implicar grandes desafíos, especialmente para el pequeño y mediano productor. Desde la Cooperativa: *“Lo más difícil es ir teniendo los recursos necesarios, si nosotros para hacer toda la cadena avícola llevó mucha plata, a crédito y ahora se está pagando permanentemente (...) la cooperativa tiene muchas veces vehículo [posibilidad de acceso a recursos] pero también somos prudentes” (S018).* Desde el productor asociado: *“Lo más complicado es llegar a automatizar todo, llevó mucha plata, porque anteriormente usábamos el baldecito, la bolsita, era manual, pero después que se empezó a poner los comederos, los bebederos, los extractores, pero bueno gracias a Dios se pudo llevar adelante” (S015).*

Asimismo, la envergadura de la inversión realizada por la Cooperativa en la integración avícola, en donde participan una masa minoritaria de asociados, también ha representado un desafío, tal como se explicita más arriba, en el cual, sin alejarse del valor de equidad, puede generarse estrategias con bases solidarias al interior de

la organización: *“La Cooperativa tiene un poco más de 40 asociados que son avicultores, contra nose, cerca de 2000. Hace un par de años atrás la cooperativa hizo una inversión de 50 millones de dólares para poner un complejo de ponedoras, una incubadora y agrandar la planta de faena, con un crédito; encima empezamos a perder plata; cuando se tomó la decisión fue que bajaron los precios, así que fue un tire y afloje, pelea y los avicultores que querían más porque no le cerraban los número y la cooperativa decía como te voy a aumentar el pollo si estoy vendiendo debajo del costo y encima las otras secciones, el asociado decía vas a seguir poniendo plata en algo que está perdiendo”* (S016).

Otro aspecto a destacar en relación a las actividades agroindustriales, está relacionado con la necesidad de adaptación de la estructura de la empresa cooperativa. Tal como lo explicita los siguientes integrantes de la Cooperativa: *“La estructura y el cambio que necesita en ese sentido de que ya no es una empresa chica, se tienen que dar cuenta [desde las autoridades] que necesitamos también crecer internamente, brindar la asistencia a las distintas áreas, yo creo que ese es el principal desafío, acostumbrarse a que la Central no puede hacer todo, vos necesitas ampliar también esa estructura, no tal centralizada”* (Z008). *“En realidad lo que hay que hacer es armar la parte interna con la cantidad de gente que se necesita y que conozca de esta actividad”* (Z056).

Otro problema que se ha afrontado desde la integración avícola, fue la falta de un manejo apropiado de la granja por parte del productor y, de acuerdo a los datos recolectados (véase también más arriba, en subapartados anteriores) en la actualidad aún se mantiene en algunos casos: *“Lo que más nos costó del productor fue la modalidad con la cual trabajaba, el productor siempre estuvo con galpones tradicionales, prendía el ventilador a mano, le daba agua en tachitos, la comida en tachos también, se calefaccionaban con leña. A pasar a una computadora que la podes monitorear desde un celular, solo necesita que el productor o el empleado esté observando el galpón que necesita el pollo, interpretar el bienestar del pollo (...) hoy después de un proceso de formación y asistencia técnica, hemos logrado un nivel de eficiencia muy importante, aunque también se podría mejorar más”* (Z056). A esta dificultad se le suma el problema de la falta de recambio generacional, el cual es

abordado en los apartados: más arriba en “Valor Agregado Cooperativo” y, a continuación en “Contexto, Situación Interna y Visión Prospectiva de la Cooperativa”

En síntesis, de acuerdo al aprendizaje que han tenido los integrantes de la UAA Coop. Ltda. y que han sido recogidos en esta investigación, existen una diversidad de variables que hay que considerar al momento de iniciar o fortalecer una actividad de agregado de valor a la producción primaria en origen. Los cuales se podrían organizar en dos grupos: externos e internos. El relación al primero, se ha identificado que el principal problema en el caso de la producción avícola, está representado por el mercado marginal, como así también, se destaca el rol preponderante que desarrolla el Estado, el cual puede favorecer o no este tipo de actividades; también el mercado o lugar para colocar la producción, es un tema clave que hay que considerar y analizar en profundidad. El relación al segundo, desde el punto de vista interno de la Cooperativa, se destaca la importancia de la visión y convencimiento por parte del productor para generar procesos de agregado de valor a la producción primaria en origen; la posibilidad de acceso a recursos económicos necesarios para las inversiones requeridas; la necesidad de adaptación de la estructura de la empresa cooperativa y los recursos humanos idóneos para el desarrollo de la actividad, entre otros. Todo ello puede ser ampliado a partir de lo explicitado a continuación en el subapartado “Desafíos Internos y el Contexto”.

5.3. Contexto, Situación Interna y Visión Prospectiva de la Cooperativa

En este apartado se intenta rescatar los proyectos o ideas que poseen los/las entrevistados/as para el futuro; es decir, la situación deseada por parte de los integrantes de la Cooperativa. Como así también, los desafíos que la UAA Coop. Ltda., y los productores, posiblemente tendrán que afrontar en el futuro. Los cuales se han construido a partir del análisis de los datos recolectados relacionados al: inicio, proceso vivenciado y la situación actual de la Cooperativa, en un contexto determinado. Este tipo de análisis, en donde se aborda la visión prospectiva es imprescindible para la gestión cooperativa, a partir del cual sus integrantes pueden anticiparse al futuro y que puede facilitar el proceso de toma de decisiones, brindando alternativas cuantitativas y cualitativas a los dirigentes (Arteaga Hernández et al., 2013).

Asimismo, durante la recolección de la información a través de las entrevistas, cuando se realizaba la pregunta sobre la visión o expectativas que tenían los/las entrevistados/as sobre el futuro, tanto de la Cooperativa, como de las actividades de agregado de valor a la producción primaria, la mayoría se mostraron sorprendidos y sin una respuesta inmediata, lo cual no ha sucedido con otros temas consultados. Inclusive algunos han mencionado que se trata de una pregunta que en general no se han hecho antes y que el “día a día” no les permite analizar el futuro. Si bien, existen planificaciones anuales, en general la visión a largo plazo no es abordado por la mayoría. El cual se explica en la Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativas (1995), que las cooperativas son organizaciones prácticas que intentan dar respuestas a necesidades inmediatas, lo que en general determina una característica de evolución pragmática y de manera instintiva; respondiendo a las oportunidades y adaptándose a los cambios cuando ocurren. Pero es importante y necesario mirar hacia el futuro, aunque puede ser difícil preverlo, esto es necesario para estar preparado para afrontar los desafíos en el futuro.

Los resultados de esta investigación en relación a la visión prospectiva de los integrantes de la Cooperativa que aquí se explicitan, se realiza a partir de dos temas centrales: en el primero se profundiza situaciones tanto internas como de contexto y que hacen a los desafíos que afronta la Cooperativa, o que posiblemente tendrá que

afrontar en el futuro. También, en este subapartado, se presenta información complementaria de los que se ha mencionado en los apartados anteriores: “Valor Agregado Cooperativo” y “Valor Agregado a la Producción Primaria en Origen”. Como segundo tema, se identifica algunas ideas de los/las entrevistados/as que podrían ser de utilidad para afrontar esos desafíos o para lograr el fortalecimiento del valor agregado cooperativo y el valor agregado a la producción primaria en origen. También, se rescatan algunas expectativas que tienen los participantes de la Cooperativa en el futuro.

5.3.1. Desafíos Internos y el Contexto

El presente subapartado se relaciona, tanto con uno de los componentes del Valor Agregado en Origen (VAO), véase en Figura 7 “Componentes y Actores del VAO”, en el cual se identifican al Estado, Mercado y el Ambiente como los actores o elementos de mayor incidencia en el VAO. Como así también, se vincula con el Valor Agregado Cooperativo (VAC) y que es identificado, más arriba, al inicio del presente Capítulo, en la figura 8: como “Contexto”. Además, se hace referencia a situaciones o desafíos internos de la Cooperativa. Todo ello es abordado en este subapartado, teniendo en cuenta los aportes realizados por Cuartas et al. (2008) quienes hacen referencia a las tres dimensiones necesarias para lograr el análisis integral de una cooperativa: (a) social - cultural; (b) política - económica; (c) ambiental.

También se ha utilizado en el análisis de los datos que aquí se presentan, los aportes realizado por Iglesias (2002), quien ha visto que las cooperativas poseen básicamente dos condicionamientos: informales internos y formales externos, los cuales tienen una importante influencia en los costos de transacción. El primero, está relacionado a cuestiones informales o internas de la institución, vinculados a conductas o comportamientos de las personas, por ejemplo el caso de la coacción para hacer frente una situación desfavorable o cuando se generan estrategias para aprovechar oportunidades. El segundo, es decir, los condicionamientos formales externos, están conformados por: decretos, leyes, reglas, etc.; a los cuales se podría añadir las condiciones de mercado y el ambiente.

La Dimensión Socio-Cultural

La dimensión socio-cultural, a partir del cual se intenta complementar el análisis realizado más arriba en el apartado “Valor Agregado Cooperativo” y en el subapartado “Aprendizajes sobre el Valor Agregado a la Producción Primaria en Origen”, estaría relacionada al valor agregado cooperativo y las capacidades e idoneidad que posee el productor en el desarrollo de sus actividades. En relación al cual, uno/a de los/las entrevistados/as hace la siguiente reflexión: *“¿Por qué será que a veces tranquilas de por medio o alambrados de por medio, este [un] productor con el mismo clima, con el mismo gobierno, con los mismos impuestos; de alguna manera subsistió y creció, y del alambrado para acá, con las mismas circunstancias, ha dejado de serlo?, evidentemente pasaron cosas ahí. ¿Qué cosas habrán pasado?: la mala administración; no saber manejarse de no gastar más de lo que uno gana; la estructura muy pesada, me refiero a tener demasiado personal, demasiadas herramientas; que han tomado créditos en momentos, condiciones no convenientes o sea, no podemos echarle la culpa solo a lo exterior, hay que evaluar también que lamentablemente hay productores que han cometido errores, como pasa en todo (...) lo que pasa es que cuando uno tiene esa desgracia siempre le echa la culpa a lo exterior, también hay que hacer autocrítica”* (L047).

Es decir, la buena administración y las decisiones adecuadas por parte del productor, estarían relacionadas con el conocimiento y experiencia que él posee, no sólo en términos productivos, sino también, sobre la situación del contexto: mercado, Estado, etc. Esto a su vez, tendría una incidencia en la innovación que adopta o no, el asociado. De acuerdo a los datos recogidos, no siempre existe una visión y acción innovadora por parte del productor. La cual podría relacionarse a lo que (Barberini, 2009) plantea como la necesidad de un “cambio de mentalidad”, como una condición necesaria para comprender la interacción entre la dimensión local y la dimensión global, como una forma de hacer frente a los desafíos que representa esta situación, que este autor denomina como “cambio de época”.

En ese sentido, se plantea al valor agregado a la producción primaria en origen, como un desafío, teniendo en cuenta que éste tipo de actividad implica un cambio importante que debe realizar el productor tanto desde sus ideas, como desde sus prácticas (Bragachini et al., 2011). Tal como lo afirman los/las siguiente entrevistados/as: *“Una*

que la mentalidad de las personas mayores digamos, a veces es muy cerrada digamos y, venían de una cosa y cuesta mucho hacer cambiar, o abrir la mente. No digo que esté mal lo que hacen, pero si es una persona que tiene 60 años que hizo toda su vida agricultura, querer de que haga ganadería es como le estás diciendo que no sabe nada. En algunas se puede hablar y en otras no (M025). “Creo que el desafío es el cambio de mentalidad, estamos acostumbrados a la comercialización de la materia prima, no estamos acostumbrados a la industrialización de los productos” (D036). Con lo cual, también se podría plantear una relación con lo observado por Moral (2002), como una de las razones por las cuales existe un rol preponderante del asociado como “proveedor” de una cooperativa agropecuaria.

Por lo tanto, la profesionalización a través de la educación y capacitación y la motivación de los integrantes de la cooperativa, son recursos estratégicos necesarios para desarrollarse en contextos de incertidumbre. Es decir, la capacidad creativa e innovadora de los integrantes de la Cooperativa, podrían favorecer, tanto a explotación agropecuaria, a la industrialización de sus productos y, la gestión integral de la cooperativa, como una institución flexible, con capacidad de adaptación a los cambios que le exige el contexto (Barberini, 2009) o aprovechando las oportunidades que genera el conexto. Los cuales se relacionarían la siguientes opiniones: *“Creo que hay que ponerle mucha ficha al tema de la profesionalización, de intentar mejorar siempre, que sea eficiente” (Z048). “no digo que estudien para un título, sino para que pueda mejorar lo que hace” (Z026). “El mayor agregado de valor que tiene esta Cooperativa no son los resultados del balance sino el recurso humano que tiene para trabajar. La rentabilidad es una consecuencia, de los recursos humanos, porque el ser humano que está trabajando” (Z056).*

Siguiendo con el análisis interno de la UAA Coop. Ltda., de acuerdo a los datos recolectados, se han identificado algunos problemas o dificultades entre la cooperativa y los asociados y viceversa. Respecto a las acciones realizada por parte de la Cooperativa, calificada por algunos/as entrevistados/as como una acción negativa, es el denominado “Plan Granario”. Según estos/as entrevistados/as, tendría que haberse implementado de una manera diferente: *“Existió una experiencia con el Plan Granario, en la época del 1 a 1, con el tema de la devaluación; se firmaron unos documentos con un dólar distintos, o sea, un plan en donde la deuda la pagabas con granos y en*

dólares, nosotros la terminamos de pagar hace poco (M031). “Ahora nos quedaron unas 200 ha más o menos porque tuvimos que vender una parte para cubrir una deuda con la Cooperativa (...) con el tema del 2001, con la crisis” (M034). “Eso a mi criterio no me pareció justo, porque me parece que a mucha gente nos costó mucho pagar eso. De hecho hay varios juicios. Inclusive se expulsó a un ex presidente de la Cooperativa y alguien más” (M031). Esto también, se relacionaría a lo que Manzanal et al. (2011), denominan como una época basada en un sistema neoliberal que tuvo repercusiones negativas importantes en los productores agropecuarios.

Asimismo, uno/a de los/las entrevistados/as, sostiene que en el contexto del conflicto generado por el “plan granario”, se ha expulsado a un asociado, ex presidente del consejo de administración de la Cooperativa: “En el año 2006, la Asamblea decidió expulsar a un asociado, un ex presidente, nada menos, más grave aún, que fue muy doloroso para todos, para la cooperativa, para el mismo también, pero son tipos que son odiosos, siempre fue un presidente, más allá de que tuvo sus resultados, fue un presidente que con su carisma impropios y muy individualista y muy egocentrista” (S018). Si bien, en la historia de la Cooperativa no se registra este tipo de situación como habitual, se puede identificar la expulsión de más de 50 asociados en el año 1936 y que son explicitados más arriba en el subapartado “Algunos Hitos en la Historia de la Cooperativa”.

El relación al segundo aspecto, en donde se plantea las acciones negativas de los asociados hacia la Cooperativa: está representada fundamentalmente, de acuerdo a los datos recolectados, por la “falta de consecuencia” que tiene el asociado con su cooperativa, o lo que comúnmente se conoce como “*free rider*” y que pueden generar impactos negativos a la cooperativa, tanto económicos, como sociales, de importante magnitud (Lattuada et al., 2004). La falta de consecuencia se genera cuando el asociado de la cooperativa realiza su operatoria o comercialización de los productos obtenidos, agrícolas o no, a través de otras empresas. Cuyo tema, de acuerdo a los datos recogidos, posee ciertos matices: por un lado, la importancia de que los asociados comercialicen sus productos obtenidos, a través de la cooperativa y; por otro lado, ¿en qué medida la Cooperativa puede exigir al asociado? y, que tendría que estar relacionada en la medida en que la Cooperativa pueda dar respuesta o resolver los problemas del asociado, vinculado a su actividad agropecuaria.

La falta de consecuencia o el “*free rider*”, de acuerdo a los datos recogidos, estaría ligado a tres razones principales: una estarpía relacionada a la falta de conocimiento o visión integral de la empresa familiar; el segundo se vincula con la falta de sentido de pertenencia y; el tercero, es cuando el productor actúa de manera inapropiada para tener un beneficio personal. Aunque también, es necesario considerar los “matices” que se menciona más arriba, que en cierto modo podría justificar al productor, la no comercialización del 100% de los productos obtenidos a través de la Cooperativa: *“Si vos obligas a que todos los asociados te entregue el 100% de la producción y que te compre el 100% de los insumos, cuando le va mal, también tenes que ver como respondes por ese productor, porque si te entregó el 100% y te compró el 100%, estás un poco también atado a que tenes que responderle en la misma medida, es decir, que es un arma de doble filo digamos”* (Z002).

En cuanto a la primera razón, “la falta de conocimiento o visión integral de la empresa familiar”, se podría relacionar con la siguiente opinión: *“yo creo que a veces, la gente no valora o no entiende, porque me parece que al momento de comprar no está pensando en la capacitación que vuelca la cooperativa y otros beneficios que le da la Cooperativa al asociado, que si la Cooperativa no está, muchos de ellos también no estarían (...) a veces, a la hora de cerrar un negocio, vale más esos \$1000 pesos que se puede ahorrar comprando los insumos afuera en vez de la Cooperativa o vendiendo la producción a otro, y que no es mucho dinero (...) es diferente cuando los productores son grandes, que compran gran cantidad de toneladas, puede justificar la compra afuera porque es mucha la diferencia”* (L027).

La segunda razón por la que el asociado no actúa de manera consecuente, estaría relacionada a la “falta de sentido de pertenencia”; la cual estaría asociada a diferentes temas y que han sido abordados, más arriba en los distintos subapartados. Aquí se hace mención a lo que Carricat (2012) ha visto, sobre la existencia de una diferencia de compromiso y fidelidad, entre los fundadores de la cooperativa y los hijos o nietos, los cuales podría estar vinculado al surgimiento de nuevas alternativas comerciales, con nuevas formas de competencia en el territorio, especialmente con la aparición de firmas internacionales dedicadas al comercio de granos; entre otros: *“Hoy con los jóvenes, no quiero decir todos, pero gran parte de los jóvenes, miran el negocio y no mira lo otro, hay que ver que la cooperativa tiene una función social muy importante,*

a su vez para que esa función social importante se pueda cumplir, hay que tener recursos y los recursos son generados por las áreas de negocio” (Z002).

Esa situación, podría estar relacionada con lo que Moral (2002) denomina como un problema, desde una cuestión “psicológica”, influenciada por el contexto de un sistema capitalista predominante. El cual podría generar una importante tendencia hacia el individualismo de las personas. Tal como lo expresan algunos de los/las entrevistados/as: *“Hay toda una generación donde la sociedad joven, es como que se vive más por su intereses propios y no tanto por el ajeno, la cooperación en esta nueva sociedad cuesta más” (Z037). “Me parece que hay que mejorar el tema de la participación de los asociados, está bien que se queje, pero que también participe y se involucre. Hay muchos que ni siquiera ven el balance, y si vienen a la reunión es para comer. En realidad la cuestión es que es más fácil que lo haga otro” (S053).*

El tercer tema identificado como motivos por los cuales el asociado no es consecuente y que se relaciona con intereses personales, por sobre el conjunto, que implica acciones o maniobras indebidas. Una estaría presentada como parte de una estrategia para evitar pagar el crédito brindado desde la Cooperativa: *“Pasó que la cooperativa a veces financiaba y después del productor vendía su cosecha afuera y no entregaba en la cooperativa porque automáticamente cuando entregaba saldaba su deuda. Muy deshonestamente, todas esas cosas van marcando” (S016).* También, se podría relacionar con maniobras que realizan algunos productores para evadir impuestos: *“los socios de la cooperativa que entregan sus productos a otras empresas, entonces no pagan tantos impuestos, venden en negro digamos (...) cuando un socio hace esto y los demás se enteran hay mucha discordia, es más, el que lo entrega, a veces hace alarde de lo que hace <uh le pude sacar más precio al maíz> porque lo vendí allá” (D012).*

Por otra parte, tal como se menciona más arriba, se ha podido identificar en los datos recolectados, que en el tema de la consecuencia existen ciertos matices, algunos de los cuales se presentan aquí. El primer aspecto, estaría representado por la legitimidad o la equidad que debería considerarse cuando la Cooperativa exige a los asociados, es decir, la exigencia debe estar vinculada a las respuestas que ésta puede brindar al productor. Tal como lo afirma el/la siguiente entrevistado/a: *“Si la diferencia*

en lo económico es muy grande comparada con otra empresa, la Cooperativa no te puede venir a decir ¿por qué no sos consecuente conmigo?. Vendí a ese precio porque acá [en la Cooperativa] no tenemos ese precio. ¿Por qué no estamos a la altura?. Uno tiene que ser consecuente pero también hay que exigirle al que vos le estas pagando [al empleado] para que hagan el mejor trabajo posible y el Consejo que direccionese ese trabajo (...) hay productores que por poco dinero no son consecuente pero para mi eso no vale la pena (...) si a mi la Cooperativa me exige que sea consecuente, como le voy a exigir que me busque las mejores condiciones de mercado, tanto para vender como para comprar” (M031).

El segundo aspecto, estaría vinculado a las operaciones comerciales que realiza la Cooperativa con grandes productores o capitalizados. Cuyo tratamiento, de acuerdo a la opinión de algunos de sus integrantes de la UAA Coop. Ltda., debería ser diferencial, sin que ello implique desconocer el correcto accionar de la cooperativa, sino más bien, poner en práctica, fundamentalmente el valor “equidad”. Es decir, la importancia que tiene el acto cooperativa con este tipo de productores, no sólo por el hecho de ser asociados, sino también, el impacto que tienen sus operaciones con la cooperativa desde el punto de vista comercial y económico.

El “tratamiento diferencial de precios”, estaría relacionado principalmente, con el gran volumen que operan este tipo de productores, por lo tanto el costo sería menor: *“el costo que yo tengo para vender una bolsa de fertilizantes, con respecto al que me compra un equipo de fertilizantes, es muy distinto uno de otro, entonces equidad no es vender al mismo precio, sino de acuerdo al costo que yo tengo” (Z002).* Asimismo, se trata de una categoría de productor del cual la “competencia” tiene un interés particular, debido a las características antes mencionadas: *“el productor chico, en general no es de interés del sector privado capitalista, porque no tienen volúmenes de operatoria, entonces en eso nadie te lo pelea como clientes o como socios, pero sí hay que tener una operatoria especial para poder comercializar un producto de un productor grande que es la única forma hoy de ser viable en el sector” (Z002).*

Por su parte, de acuerdo a la opinión de los integrantes de la Cooperativa, plantean algunas ideas con el fin de abordar el problema generado a partir de la falta de consecuencia, e inclusive como alternativa para el tratamiento con grandes

productores, además del tratamiento diferencial mencionado en el párrafo anterior. A lo que denominan “operatoria proporcional”, es decir, acordar entre la cooperativa y el productor, la entrega de un determinado porcentaje del producto obtenido conveniente para ambas partes, cuyo cumplimiento represente la consecuencia: *“entonces le decís, está bien, ustedes son socios de la cooperativa, con cuanto se comprometen, y listo, le tomamos esa cantidad, tomamos como que esa es su consecuencia, son cosas convenidas”* (S018). Lo cual también tendría relación con la obligación que posee la cooperativa con el asociado, por ejemplo, al momento de analizar y otorgar financiamiento al asociado: *“después, entonces cuando el productor viene a pedir tanto dinero, le decís, si vos tenes un 70% de operatoria, entonces si pedís 100 te vamos a dar 70, para hacerle notar esa diferencia”* (S018).

Todo ello, se podría relacionar, con el abordaje que se realizan desde las denominadas cooperativas de nueva generación de la cual hace referencia Farías (1998). Si bien, la operatoria proporcional, no está relacionado con el aporte del capital, pero sí se hace referencia a las posibilidades de acuerdos sobre porcentajes de entregas de los productos obtenidos por los asociados, especialmente como una estrategia para consolidar la “fidelidad” no solo del productor, sino también de la cooperativa. Como así también, para garantizar la operatoria con grandes asociados, en términos de cantidad producida. Asimismo, estas propuestas, requieren de un análisis y debate en profundidad, para asegurar que su aplicación sea la correcta. Además, requerirá del diseño de estrategias, que indiquen las formas y características de este tipo de acciones; es decir, generar las condiciones y normas claras y explícitas, con el fin de garantizar la objetividad en su implementación, evitando de esta manera un aplicación discrecional, inequitativa e inapropiada de este mecanismo

La Dimensión Política (Estado) y Económica (Mercado)

En los apartados anteriores, se ha hecho referencia acerca de la importancia que tiene: la gobernanza; la gestión cooperativa; la participación de los: asociados, jóvenes, mujeres y empleados; la administración eficiente de la empresa familiar; la relevancia económica y social que posee el valor agregado a la producción primaria en origen; entre otros. Pero, ello solamente, no garantiza el logro un proceso de construcción del valor agregado en origen conveniente y que se sustente en el tiempo. Es decir, existen actores o variables externas a la organización que tienen una fuerte

influencia en este tipo de actividades, por ende, desempeñan un rol clave en el éxito o fracaso de la misma. Dos de los cuales se mencionan aquí, cuyas funciones están íntimamente ligadas: el Estado que define las políticas públicas y, el mercado en la definición de los precios (Claire Malo, 2001). Entre los cuales, existen una estrecha relación, expresadas a través de diferentes formas, una de las cuales está relacionado con el rol de ente regulador que tiene el Estado y que tiene la capacidad e influir en el mercado (Burtnik, 2008).

Esta situación es expresada a partir de la opinión de algunos de los integrantes de la Cooperativa: *“Primero hay que tener el coraje y las ganas de hacerlo [valor agregado a la producción primaria en origen] y después necesitas el apoyo de los gobernantes, necesitas políticas de apoyo a la producción”* (Z035). *“El rol del Estado lógicamente que es importante, desde el punto de vista de tener reglas claras y duraderas, lo que te da un poco más de, no es certeza pero, un poco más de tranquilidad hacia donde van las cosas en el futuro, creo que eso es clave”* (Z002). *“Las decisiones políticas nacionales y provinciales tienen que darle el contexto a las empresas agropecuarias para que sobrevivan, hoy no es así”* (M038).

Por su parte, para los casos en donde los productores son pequeños y medianos, el Estado tiene un rol preponderante, como generador de oportunidades, tanto en el desarrollo productivo, como comercial (Andrade Navía, 2013). Cuya relevancia es mencionada a continuación a partir de la opinión de los/las entrevistados/as: *“el mismo Estado tiene que también apoyar al tema de pequeños y medianos productores, sino no se pueden sostener”* (Z002). *“Ninguno de mis familia sigue en el campo porque no da, la chacra es muy chica, antes vivíamos, pero ahora no se alcanza con eso; ahora todo es siembra directa, la tecnología avanzó tanto y uno no puede comprar una máquina de esas”* (D013).

Es decir, esa situación, ha influenciado en la migración de los productores a las ciudades, en donde las actividades son diferentes y que generalmente no se relaciona con el saber hacer y la identidad de los productores. Tal como se expresa en la siguiente opinión, en donde el productor desarrolla en la actualidad un trabajo como

“changarín”³⁸: *“Ahora mi papa vive en la ciudad. Hace actividades como changarín”* (M030). *“Hay una situación en el mundo, que si el Estado no subsidia al campo a los que menos tiene, los productores son cada vez más grandes y menos. Esto viene sucediendo en las últimas décadas, se consolidó en los 90”* (L027).

A nivel mundial y en particular en la Argentina, según Manzanal, (2001) y Scheinkerman et al. (2011), las políticas públicas han favorecido a la concentración de los recursos en pocos productores con grandes capitales, el cual ha tenido su auge en distintos momentos de la historia de la Argentina, pero especialmente en las décadas de los noventa; caracterizado por la apertura económica, con disminución de aranceles de importación, la desregulación de los mercados, la eliminación de organismos reguladores del comercio y la producción agropecuaria, y las privatizaciones. Las cuales han sido corroborados a partir de la opinión de los/las entrevistados/as: *“En realidad lo que terminan pasando es que se empieza a concentrar, las que tienen mayor capacidad [especialmente económicas] se empiecen a quedar con las empresas más chiquitas (...) el desafío de que sean muchos pequeños y no pocos grandes, pero nose como hacerlo”* (Z023). *“En mi zona en menos de 10 años se redujeron la cantidad de productores en aproximadamente 50%, especialmente en la década de los noventa. Las tierras se siguen cultivando pero son cada vez menos”* (L039).

En ese contexto, las cooperativas desempeñan un rol preponderante, como una de las herramientas para mitigar el impacto que genera este tipo de situación (Lattuada et al., 2004), el cual es reafirmado desde la opinión de uno/a de los/las entrevistados/as: *“Justamente el cooperativismo está para evitar eso, en que caigan [apoderen de los recursos de producción] en pocas personas. La idea es que entre todos, tratar de sustentarnos”* (Z035). Aunque también, los integrantes de la Cooperativa visualizan con preocupación esta problemática y que puede representar un riesgo potencial para la Cooperativa en el futuro: *“El futuro de la Cooperativa me preocupa un poco. Por ejemplo, en la década del 90 marcó una década, en donde desaparecieron muchos productores, de ahí hasta esta última década hubo un veranito [mejor situación], te diría que desde el 2005 hasta hoy es un tiempo en donde*

³⁸ El término changarín, hace referencia la persona que desarrolla algún trabajo temporal, que no es fijo y no tiene sueldo.

van a desaparecer muchísimos productores y se van a resentir algunos pilares de la Cooperativa. Vamos a tener que generar otras alternativas. Comprar cereal y vender cereal es algo que se va a tener que ir manteniendo pero hay que ir poniendo otras patas. Además la producción se va a ir concentrando y van a ser productores grandes que se te van a sentar a negociar y los márgenes van a ser más chicos; y también van a venir otras empresas a competir con vos y a veces de manera desleal porque vos sos una Cooperativa y tenes que hacer todo en blanco” (S050).

Otra situación, a la que Andrade Navía (2013), señala como estrategias que implementan los Estados, en el marco de una situación apremiante por la situación fiscal, y que ha atravesado el sector agropecuario argentino en épocas recientes (año 2008), a partir de la implementación del sistema móvil para las retenciones impositivas a la soja, el trigo y el maíz. El cual ha generado un efecto y una reacción negativa importante por parte del sector agropecuario. En relación al cual, según los integrantes de la Cooperativa, la forma y el porcentaje elevado (35%) no fueron apropiados: *“En la agricultura, desde el gobierno te descuentan el 35%, es mucho digamos, es mucho trabajo y riesgo para que alguien venga y te saque ese porcentaje” (M034). “En realidad, el tema de las retenciones, puede ser razonable, porque internacionalmente los precios hicieron un ‘boom’ y a vos eso te puede generar un desequilibrio dentro de tu economía y vos con eso, con niveles moderados, podés mantener para que los precios no se te disparen. Es una herramienta que la tiene que usar bien el Estado. Este argumento que pudo haber sido válido con 500 dólares, hoy no tiene sentido” (Z048).*

Asimismo, las condiciones para favorecer el desarrollo de un sector agroindustrial, también, está relacionada a las inversiones en: infraestructura, salud, investigación, desarrollo, etc. (Soto Baquero et al., 2006), en el cual el Estado desempeña un rol determinante. Del cual los integrantes de la cooperativa han hecho referencia a problemas relacionados con las malas condiciones de los caminos de las zonas rurales, falta de acceso a la salud y otros servicios básicos: *“acá los caminos, no tiene pavimentos; la energía eléctrica hay algunos lugares que no llegan (...) ahora con internet se tiene algo de acceso con el tema de las comunicaciones” (L039). “Hay muy pocos matrimonios jóvenes [que se quedan en el campo], no hay chicos, las escuelas se están cerrando y los de nuestra generación [50 a 60 años] algunos se quedan y*

otros se van a la ciudad; porque estaban solos, de acuerdo a la edad quieren estar más cerca de los hijos, estar cerca de los médicos. En épocas de muchas lluvias quedamos aislados. Hemos vivido situaciones muy triste, han muerto personas por no llegar a tiempo al hospital, han parido mujeres en vehículos. Vi morir criaturas al lado mío” (D012).

A estas situaciones y las que han sido mencionadas, más arriba, en el subapartado “Aprendizajes sobre el Valor Agregado a la Producción Primaria en Origen”, se suman el problema del bajo precio de los productos y la falta de rentabilidad. Como así también, la falta de acceso al financiamiento en condiciones conveniente para el productor: *“Hoy la situación realmente es complicada, por ahí uno dice, cada día es peor, y la verdad cada día es peor. Por ejemplo en la planificación de actividades del productor, el costo se eleva mucho y el rendimiento en esta zona es baja, se produce de todo pero no tenemos los rindes de la Pampa Húmeda” (L039). “(...) Otro desafío es que no tienen las infraestructuras para hacerlo, requiere de muchas cosas, mucho capital y a veces no se lo tiene. El miedo de tener otra actividad y de empeorar en vez de mejorar, ese temor a decir me fundo del todo, a decir de tratar de pelear con lo tengo y salir” (M025).* Lo cual, también se podría relacionar con la escasa innovación que emplean algunos productores.

Por otra parte, si bien podrían existir las condiciones favorables de mercado para el sector agroindustrial, o del valor agregado a la producción primaria en origen se desarrollen; basado fundamentalmente en la creciente demanda de alimentos a nivel mundial (Llach, 2012). De acuerdo a la visión de integrantes de la Cooperativa, no están dadas las condiciones para aprovechar esa situación. Debido principalmente a la falta de políticas públicas (véase también en el apartado anterior): *“Hoy, si alguien me dice que tiene recursos para invertir y me pregunta si es bueno hacer alguna actividad de agregado de valor, le diría que no, que está loco. Es por el momento; pero si su objetivo es de mediano y largo plazo, y tiene paciencia, en algún momento se tiene que corregir; alguien tiene que producir pollo, alguien tiene que hacer cerdo, alguien tiene que hacer carne, alguien tiene que hacer harina” (Z048). “El desafío mayor pasa por la parte política, que el productor que va a ser alguna inversión tenga alguna seguridad de que dentro de cuatro años, ese margen, por más que sea chiquito lo va a seguir teniendo” (Z023).*

Otro de los temas, de acuerdo a los datos relevados, de gran relevancia y que representa un importante desafío para sector agroalimentario, en la actualidad y para el futuro, es la falta de recambio generacional. El cual estaría relacionado fundamentalmente con la situación descripta más arriba, caracterizada por las falta de condiciones favorables para la continuidad en la actividad agropecuaria, especialmente para el pequeño y mediano productor. Teniendo como consecuencia un importante éxodo rural, en donde especialmente los jóvenes migran a las ciudades en búsqueda de mejores oportunidades. Se trata de una situación existente en la actualidad y con tendencias para el futuro, poco alentadoras: *“El problema del éxodo rural, no es que el joven o la familia que se va porque se quiera ir; la cosa es el que se tiene que ir porque no se puede quedar, aunque quiera quedarse”* (M038). *“El tema es que los jóvenes se están yendo del campo, acá no ven oportunidades”* (S053). *“La juventud tiene la experiencia del padre que vio que laburó, laburo y siempre endeudado y siempre mal, entonces como que busca otros horizontes”* (M035).

Según Carricat (2012), la migración de los productores a las ciudades, tiene su origen o mayor auge, luego de la Segunda Guerra Mundial, en donde se intensificó el uso del capital, a partir del cual se consolidaron el consumo en masa, se incrementaron las ganancias con la productividad y mejora de los salarios, se incorporaron más productos y servicios a la vida doméstica, se incrementó la urbanización y la industrialización. Lo cuales han influenciado fuertemente en todos los sectores, sumado a estos, las cuestiones políticas y económicas internos que generaron fuertes impactos en la comunidad rural.

En relación a esta temática, se ha observado en los datos recogidos, diferentes visiones al interior de las familias, e inclusive contradictorias sobre la continuidad de los hijos en el campo, tales como: una oportunidad para desarrollarse, o lejos de ser una oportunidad, se transforme en una “condena”, dadas las condiciones desfavorables que posee el sector agropecuario en la actualidad: *“con las políticas públicas que hay últimamente, me parece que habría que dejarlos ir a los jóvenes a otras ciudades a progresar porque acá como que no va, lo veo así, como que no hay gran futuro”* (Z001). *“Me parece que las cosas no hay que obligar a los hijos, yo quiero que mi hijo siga en el campo, pero que él decida lo que quiera”* (L044). *“A veces uno*

va la ciudad y tiene un empleo y le va mucho mejor que a uno” (S046). Asimismo, la visión de la juventud sobre el trabajo en la explotación agropecuaria en relación con la migración hacia las ciudades, en general, se plantean puntos de vistas diferentes comparado con los adultos. Los cuales han sido abordado más arriba, en los subapartados: “Asociados” y “Juventud Cooperativita”.

La Dimensión Ambiental

En la dimensión ambiental se aborda temas relacionados a las acciones o estrategias que realiza la Cooperativa para el cuidado del ambiente, como así también, los factores climáticos que influyen en la actividad agropecuaria, tales como: granizo, sequía, inundaciones, etc., y las condiciones agroecológicas que presenta el lugar geográfico en el que se encuentra la Cooperativa. Con respecto al primerio, de acuerdo a los datos recogidos, se ha podido identificar una diversidad de estrategias que desarrolla la Cooperativa, con fin propiciar el cuidado del ambiente. Lo cual podría confirmar lo que Barberini (2009) y Fontenla (2013) dicen que las cooperativas poseen cualidades que pueden propiciar al cuidado del ambiente.

Tal como se describe en diversos subapartados anteriores, existen una diversidad de mecanismos que emplea la Cooperativa y los asociados, para el cuidado del ambiente. Entre los que se destacan las capacitaciones y seguimiento técnico para el buen manejo, especialmente de agroquímicos: *“venimos trabajando en capacitaciones a productores sobre el uso responsable de fitosanitarios, calibración de los equipos terrestres para pulverizar; todo lo que es formación para el manejo integrado de plagas, siempre con la idea de utilizar la menor cantidad de productos [agroquímicos] posibles, gastar lo menos posible, a pesar de que la Cooperativa vende estos productos, el objetivo no es que el productor gaste sino que sea más eficiente. La idea también es cuidar la salud del productor, la salud de la familia y de la comunidad y del medio ambiente” (Z055).*

Otra de las estrategias que desarrolla la Cooperativa en relación a la temática del cuidado del ambiente, está representada por su política de comercialización de productos de menor efecto negativo posible para el ambiente, razón por la cual, la Cooperativa no comercializa productos de “banda roja”, cuya mala utilización podrían generar mayores efectos negativos que el resto, denominados de banda: “verde” y

“amarilla”: *“Tenemos como política institucional, nuestros técnicos cuando van a recomendar o van a atender al productor, se plantea que debe usar agroquímicos solo si es necesario, no meter el producto para vender. [Además] la dosis justa, con los cuidados necesarios, si podemos solucionar un problema con productos de banda verde, mucho mejor (...) hoy por ejemplo, nosotros no trabajamos ningún producto de banda roja”* (Z035).

Asimismo, esto podría determinar una de las características distintivas que tiene una cooperativa comparada con otras empresas que tienen como finalidad el lucro en relación al cuidado del ambiente. Es probable que las empresas lucrativas no hagan recomendaciones que se orienten a considerar los objetivos de los productores, por sobre sus objetivos, que es vender; lo cual no implica un juicio de valor, sino una diferenciación y distinción que debería tener una cooperativa y que ha sido observada en los datos recolectados en la presente investigación (véase más arriba en el apartado “La Empresa Socioeconómica”).

Con respecto al segundo tema, el factor climático, del cual algunos de los integrantes de la Cooperativa hace referencia a la sequía en épocas recientes y de la importancia que tiene la Cooperativa para sostener y acompañar al productor: *“en el año 2008, 2009 fue muy difícil por el tema de la sequía. Los asociados nos pedían ayuda económica para sostenerse porque tenían deudas con los vendedores de tractores, herramientas agrícolas, con el mecánico, con todo el mundo. Desde la Cooperativa se gestionó un crédito ante el Banco de la Nación Argentina, hemos logrado el crédito a una buena tasa de interés. Nosotros conseguimos ese crédito gracias al prestigio, la seriedad de la Cooperativa, que también es un valor agregado”* (Z043). *“La sequía del año 2008, nos enseñó muchísimo, hizo un corte muy fuerte en todos, en los productores, en la Cooperativa, todo eso que veníamos diciendo, que debíamos diversificar, que había que hacer número, que había que trabajar muy finito. Es como que el 2008, le dijo a ver quien hizo las cosas bien (...) La Cooperativa tomó un crédito muy grande, hizo una jugada muy fuerte para que el productor vuelva a sembrar”* (L027).

Por su parte, el lugar (geográfico) en donde se encuentran la mayoría de los asociados de la cooperativa, tal como se explica más arriba, en el Capítulo 1, apartado “Contexto

y Escenarios de Investigación”, genera una situación desfavorable en términos productivos, distancia de los puertos, etc.: *“Nosotros estamos alejados de los puertos, zonas marginales para producir y pagamos los mismos impuesto que el de la Pampa Húmeda. No tiene relación, entonces es muy difícil producir aca (...) creo que parte lo tiene que hacer los gobernantes pero parte lo tiene que hacer el productor”* (Z035). Por lo tanto, se podría plantear la necesidad, por ejemplo: una aplicación diferencial de los impuestos comparados con otras regiones del país.

También, el tema de las distancias que tiene la UAA Coop. Ltda., de los grandes centros urbanos, podría repercutir negativamente, en la determinación del costo que implica el transporte que requiere, por ejemplo: los productos obtenidos a partir de un proceso de agregado de valor a la producción primaria en origen; tal como lo explicita el/la siguiente entrevistado/a: *“Siempre se habla de llegar a la góndola, es fácil si uno está en Rosario, o cerca de Rosario, o cerca del conurbano Bonaerense, vos llegas fácil a la góndola porque tenes un consumo altísimo, nosotros estamos lejos de eso. Así que para nosotros llegar a esas góndolas es muy difícil con productores que tiene un margen muy chiquito”* (L050).

En síntesis, si bien las Cooperativas pueden brindar una gran diversidad de beneficios para sus asociados, también implica afrontar una cantidad importante de desafíos. Los cuales, de acuerdo a los datos recolectados y analizados y, que se han presentado en este subapartado y apartados anteriores, se podrían identificar al menos dos desafíos y que podrían ser considerados básicos: Uno desde el punto de vista económico, es decir, la empresa cooperativa competitiva, quien debe operar un contexto caracterizado por la incertidumbre, especulación, etc. El segundo, estaría relacionado con el aspecto social, teniendo en cuenta que las cooperativas son organizaciones en donde interactúan personas, que tienen deseos, formas de hacer, necesidades e intereses compatibles y no compatibles. A los cuales se suma, la condición igualitaria en términos participativos para la toma de decisiones, representada básicamente por un hombre un voto. Todo ello, hace suponer que sólo las cooperativas que han logrado construir un capital social desde sus inicios y durante su desarrollo, tienen la capacidad de mantenerse en el tiempo y desarrollarse como empresas cooperativas legítimas o con identidad cooperativa.

Asimismo, en lo que respecta a uno de los desafíos internos de la Cooperativa, representada por la falta de consecuencia de los asociados. En los casos de los productos obtenidos a partir de un proceso de agregado de valor a la producción primaria en origen, podría tener la facilidad de un control o mecanismos más efectivos, si se lo compara con los “commodities”. Aunque depende de múltiples variables: sector o rubro, mercado, modalidad empleada para el agregado de valor, etc. En el caso de la integración avícola de la UAA Coop. Ltda., se ha observado que uno de los mecanismos utilizados está relacionado al precio que se le paga al productor, es decir, la relación que existe entre la cantidad de pollos bebe entregados, los insumos consumidos y suministrados por la Cooperativa, etc., en un proceso productivo y; la cantidad en kg de pollos entregados. Si bien, este mecanismo intenta promover el buen manejo de la granja, también estaría relacionado con la consecuencia, ya que a menor productividad, es menor el precio que se le paga al productor por cada kg de pollo entregado.

Por su parte, teniendo en cuenta las diversas dificultades o desafíos que ha tenido que afrontar la UAA Coop. Ltda, desde sus inicios y a lo largo de toda su vida institucional. Se podría calificar, teniendo en cuenta los aportes teóricos realizados por Lattuada et al. (2006), como “organización institucional en mutación, mutualista”, que fue mencionada en el apartado “Origen e Históricos de la UAA Coop. Ltda”; teniendo en cuenta las acciones y estrategias desarrolladas por la Cooperativas, con el fin de adaptarse a los cambios, exigidos principalmente por el contexto, sin que ello haya significado un accionar distanciado de los principios y valores cooperativos.

5.3.2. Expectativas e Ideas sobre el Futuro en la Cooperativa

En el presente subapartado, se intenta rescatar las opiniones que tienen los/las entrevistados/as en relación de sus deseos y expectativas sobre: su permanencia como productor agropecuario y el desarrollo del valor agregado cooperativo y el valor agregado a la producción primaria en origen. También, se describen algunas ideas planteadas como propuestas, para afrontar los desafíos en el futuro. Los cuales han surgido a partir del análisis de los puntos fuertes y débiles, a la luz de lo que podría deparar el futuro (Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos, 1995).

Expectativas del Asociado como Productor y el Valor Agregado Cooperativo

Entre los deseos manifestados por algunos integrantes de la UAA Coop. Ltda., en relación al futuro, se identifica a la posibilidad de mantenerse como productores, que estaría relacionado a la identidad del mismo, el cual fue explicitado más arriba, en distintos subapartado, especialmente en el subapartado "Asociados". Tal como lo afirma el/la siguiente entrevistado/a: *"Yo quiero seguir estando en el campo. Tenemos muchos problemas y lo más fuerte es el problema económico y que el productor se termina yendo a la ciudad, pero quiero seguir en el campo"* (L040).

Asimismo, la Cooperativa podría desempeñar un papel fundamental para apoyar a sus asociados, principalmente los pequeños y medianos, para que puedan mantenerse como productores (Scheinkerman et. al., 2011), tal como lo explicita uno/a de los/las entrevistados/as: *"creo que la Cooperativa tiene que ir acompañando al productor, por ejemplo estamos trabajando en una oficina de incubadoras de ideas, en donde existe un especialista que analice las propuestas que presentan los productores"* (L047). Aunque también, otro aspecto determinante, es la forma en que el productor aborda y sostiene su trabajo: *"ser exitoso en el campo, es la suma de esas cosas, ser ordenados, tener buen criterio, etc., esas pequeñas cosas que son apiladas unas sobre otra, (...) no existe una receta, no se puede escribir el día a día, son los detalles que va generando la diferencia"* (L027).

Por otra parte, para que existe una cooperativa, deben existir cooperativistas que la conforman. Por lo tanto, de acuerdo a la opinión de algunos/as entrevistados/as, el desarrollo de la UAA Coop. Ltda., sería válida en la medida que mantenga este criterio en el futuro: *"Que siga creciendo, que avance un poco más para arriba [valor agregado] pero sin abandonar las raíces, mantener ese equilibrio sociocultural que hay en las zonas rurales, yo no es que quiera llegar a duplicar el acopio con menos productores. Que sea con frigorífico de carne, con un gran planta, no tengo muy en claro que, siempre que sea hacia esa función, sin descuidar eso, todo lo que se pueda crecer para arriba pero con los pies en la tierra rural, porque o sino, se transforma en una empresa más"* (S003). *"Yo creo que hay que ir afianzando todo lo que está, buscando nuevos negocios, que se siga sosteniendo fuerte, que pueda sostener a los pequeños y medianos productores"* (L014).

En tal sentido, la educación, capacitación y formación de los integrantes de la cooperativa, tal como se explicita más arriba en el subapartado “La Educación y el Capital Humano de la UAA Coop. Ltda.”, podrían constituir herramientas de gran relevancia. De acuerdo a la opinión de uno/a de los/las entrevistados/as, desde la UAA Coop. Ltda., si bien, existen diversas estrategias de educación y formación en la actualidad, para el futuro debería fortalecer el abordaje coordinado de los mismos al interior de la institución: *“En una institución como esta, es necesario generar estrategias de capacitación sistemática. La capacitación del socio con sus familias, jóvenes y mujeres y del empleado. Tenemos las capacitaciones todas dispersas, por un lado RRHH, por ahí lo hace un sector, por ahí hacen con mujeres, con los hombres, con los jóvenes, pero se necesita integrar todo eso”* (D036).

Si bien, se ha observado en los datos recogidos, que todas las estrategias de educación empleada por la UAA Coop. Ltda., son importantes. Sin embargo, se ha identificado a la estrategia de formación desarrollada desde la Juventud Agraria, como la destacada, especialmente en lo que respecta a la formación dirigencial: *“Creo que con la forma que está trabajando y como esta creando futuros dirigentes en la cooperativa, porque se viene desde abajo creando conciencia, yo creo que la cooperativa tiene mucho futuro”* (S016). Como así también, la participación activa de joven en la Cooperativa, no sólo como “futuros dirigentes”, sino con un protagonismo activo en la organización en el presente: *“Creo que a medida que vayamos incorporando gente joven, con la experiencia de algunos con más edad, eso hace un equilibrio. Va a hacer que la Cooperativa siga creciendo y por supuesto que la administración siga haciendo un buen trabajo”* (L041). *“Veo que las otras generaciones más chicas tienen otra apertura, otra visión, hoy la tecnología creo que a mi me está superando”* (L014). EL cual estaría relacionado con lo que Durston (1998) sostiene, en que los jóvenes poseen una mayor predisposición para generar procesos de innovación.

Asimismo, se observa en los datos recolectados, acerca de la importancia que tiene el acompañamiento técnico realizado desde la Cooperativa al productor y su familia, por parte de personas idóneas en diferentes disciplinas: *“la posibilidad de crear algún grupo interdisciplinario que asesore a las empresas familiares, desde la organización de la empresa, cómo manejar el tema de herencia, cómo prevenir algunos aspectos*

como es el manejo de dinero sobre todo en las sociedades familiares, etc., si bien es un tema que se viene trabajando pero hay mucho por trabajar todavía” (Z002). Es decir, el acompañamiento técnico debería hacerse de un equipo interdisciplinario, con personas idóneas en temas productivos, sociales, empresariales, etc.

Desde el punto de vista de la UAA Coop. Ltda., como empresa. De acuerdo a los datos recolectados, para que pueda consolidarse en el futuro, será necesario contar con personas con importante conocimiento en determinadas disciplinas o temáticas. Ya sea del empleado: *“van a venir gente más preparada. Es cierto que la preparación académica de los empleados es importante para mejorar la empresa”* (Z043). Como la de los dirigentes, aunque a diferencia de los empleados, no necesariamente se relaciona con la educación formal académica, sino con la habilidad técnica y ética para desempeñar ese rol: *“Me imagino una dirigencia acorde a las necesidades, siempre nos falta capacidades y conocimientos, pero bueno, se hace igual, tengo plena confianza en la estructura de dirigencia* (L049).

Expectativas sobre el Valor Agregado a la Producción Primaria en Origen

Tal como se ha explicitado en apartados anteriores, el valor agregado a la producción primaria en origen, representa una alternativa viable para la satisfacción de necesidades de los asociados, como así también, representa importantes desafíos. Ello, según uno de los integrantes de la UAA Coop. Ltda., está relacionado con una tendencia mundial y que es necesario adaptarse: *“Tener una cadena [agroalimentaria] significa muchos problemas, desde los sindicatos, la inversión, el precio nacional que por ahí cae y tenemos una estructura fija, para lograr eso, hay que coordinar un montón de cosas que a veces hace que no sea tan fácil. No obstante la tendencia mundial va para ese lado y no va a cambiar, sino que va a seguir avanzando, y no te podes poner en contra”* (L047).

Asimismo, algunos/as entrevistados/as afirman que es necesario mantener la modalidad de trabajo que se viene desarrollando en la actualidad, es decir, que este tipo de actividades, para que sea legítima, además de responder a las necesidades del asociado, también debe existir una participación activa del productor en la cadena agroalimentaria, tal como se ha explicitado más arriba, en el apartado “Valor Agregado a la Producción Primaria en Origen”. Considerando al Estado y el mercado como

actores relevantes. En el caso particular del mercado, tal como menciona Sánchez-Flor (2013), ha tenido grandes modificaciones a lo largo de la historia, y en particular en la actualidad. Por ejemplo: en su momento, el foco de las empresas estaba relacionada con el “producto” y en la actualidad lo tiene el “consumidor”, como protagonista principal de la cadena agroalimentaria

Otro tema relevante identificado en los datos recogidos, para el futuro de la Cooperativa en relación con el agregado de valor a la producción primaria en origen, es la necesidad de lograr mayor incidencia de la Cooperativa en las políticas públicas. Es decir, generar las condiciones propicias para que el productor a través de la Cooperativa logre una comunicación con los que deciden la política pública que los involucra: *“cada día estoy más convencido que tenemos el gobierno que nos merecemos, antes me enojaba cuando me decían eso. Porque todos tenemos la libertad de ponernos de acuerdos, bien, sin desmanes, sin nada raro y de hablar con nuestros representantes y decirles, nosotros queremos ayudarte en tu gestión, no solo votarte sino ayudarte; y darle apoyo en las buenas decisiones, sino los gobernantes una vez que estén votados y uno lo abanado por supuesto que las tentaciones siempre están de arriba para abajo, no de abajo para arriba”* (L049).

En relación a lo anterior, también se destaca la importancia de la acción gremial, como parte de las estrategias para hacer incidencia, y que también debería fortalecerse en el futuro. Tal como se enuncia más arriba, en el apartado “Valor Agregado Cooperativo”, la Cooperativa está integrada a una cooperativa de segundo grado ACA (Asociación de Cooperativas Argentinas) y de tercer grado: CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria); de las cuales, la primera tiene dos roles principales: comercial y gremial, y el segundo principalmente la función gremial: *“Creo que el hombre de campo no tiene una estructura gremial fuerte para defenderse”* (M035). *“Se empezó a desarrollar estos años que es el aspecto gremial, que nunca se le había dado importancia y necesitamos; porque las posibilidades de trascender como productores tiene una base de producir mejor y de agregarle valor y todo eso, vamos a tener más capacidades desarrolladas como para hacer propuesta, me imagino a la Cooperativa como un agente principal de asesoramiento al gobierno”* (L049)

Por otra parte, también se ha rescatado algunas ideas o expectativas de los integrantes de la Cooperativa respecto a las siguientes producciones: (a) Porcina: *“la Unión Agrícola está en deuda, se estuvo trabajando en estos proyectos como para hacer la comercialización del cerdo (...) una integración de cerdo similar a la avícola, pero bueno nunca llegamos a un punto de equilibrio porque es un mercado complicado”* (L014). (b) Ganadera: *“La ganadería, sobre todo en esta zona marginal para la agricultura, sin dudas es el futuro, creo que muchos de los establecimientos que hoy son mixtos pasarán a ser, no te digo el 100% ganadero, pero va a ser importante la ganadería”* (Z023). (c) Horticultura: *“Se comenzó a trabajar con los productores más pequeños (...) son productores que quedaron con poca tierra y para sembrar no le sirve”* (M024). *“para poder quedarse en el campo se dedicaron a la horticultura, esos productos se venden en el supermercado de la Cooperativa”* (L039). (d) Piscicultura: *“Se está probando el tema de la cría de peces, es para ir viendo ante una posible crisis más de lo que estamos ahora, estar un poco más preparado”* (S042).

Algunas Ideas o Propuestas para Afrontar los Desafíos del Futuro

Lo que aquí se presenta, intenta ser un resumen complementario de lo que se ha presentado en el presente Capítulo “Resultados y Análisis”; sobre algunas ideas que han manifestado los/las entrevistados/as, sobre los proyectos o acciones que podría desarrollarse en el futuro, con el fin de lograr la permanencia y consolidación de la Cooperativa tanto en términos: institucional-social, como económico-productivo. El cual estaría relacionado con lo que ha sido observado por Simmons et al. (2015), sobre la necesidad de adaptar y adoptar nuevas tecnologías y técnicas por parte de las cooperativas que propicien el desarrollo de la institución y los productores:

- Generar estrategias para obtener mayor agregado de valor en la integración avícola: *“Tal vez la alternativa, sea agregar más valor al pollo entero. Tenemos que darle valor, por ejemplo: empanados, quizás hacer la pre-cocción de los productos, entonces te diferencias del resto que sigue trabajando, matándose en la competencia del pollo entero y siempre con muchas fluctuaciones del precio; cuando vos agregando valor mantenes un precio más estable a lo largo del año; porque no todo ofrecen ese producto (...) nosotros tenemos un equipamiento que nos permite hacer trozados, eso es lo que en cierto modo nos permitió estabilizarnos un poco”* (Z056).

- Mantener el rol de la Cooperativa como comercializadora y el agregado de valor en términos productivos, debe ser desarrollo por el asociado: *“El valor agregado tiene que quedar dentro de las empresas [familiar] y la Cooperativa para una cuestión de comercialización, que no es algo que maneje el productor; el productor sabe producir y es lo que mejor hace; la cooperativa sabe comercializar, es lo que mejor hace. Entonces, te dice quien tiene que hacer el valor agregado”* (M038).

- Generar un espacio como incubadora de ideas y acciones innovadoras: *“Generar alguna estructura de participación y capacitación con los productores de mayor operatoria o más inquietos, a ver, acá hay otras cosas, en donde el productor que ni siquiera a lo mejor es grande, pero es un productor que está buscando alternativas, como le damos respuesta a ese tipo de productor y cómo hacemos para tenerlos más cerca de la cooperativa”* (Z002). Es decir, propiciar el desarrollo de la capacidad de los integrantes de la Cooperativa para captar las oportunidades que ofrece el entorno, como así también la capacidad de generar nuevas estrategias, con la visión de desarrollar algo que no existe, como una utopía motivadora (Claire Malo, 2001).

- Diseño de actividades diversas en donde el productor pueda elegir cual le interesa y conviene hacer, que el asociado pueda elegir de acuerdo a su experiencia, interés y posibilidades: *“el mismo productor se de cuenta que con una sola actividad no puede, pero que tiene que buscar y canalizar y, usar su imaginación para seguir en el campo. Yo creo que la cooperativa no te puede venir a imponer, es decir que te diga que vos tenes que producirme zapallito por ejemplo, no, no; sino que el mismo productor que es lo que puede hacer, que busque los canales, que la cooperativa sea una herramienta para que el productor pueda usarla”* (L014).

- Lograr el reconocimiento por parte de los diferentes actores relacionados al sector agropecuario y agroindustrial y la sociedad en general, sobre el rol de “profesional del campo”, a los productores agropecuarios. Inclusive desde el revalorización y reconocimiento del mismo productor: *“Tenemos que afianzar con los asociados, de que los productores somos profesionales que estamos trabajando con el campo y no que somos los chacareros que no valemos nada, a veces hasta nos desestimamos nosotros mismos, es la única forma de que se siga con la cultura rural porque sino los hijos que se sienten hijos de pobre chacarero, se van a hacer otra cosa y tiene que*

sentir el orgullo de ese padre que le está diciendo y que somos profesionales del campo, que tenemos conocimientos que otros no los tiene; a partir de esa valoración vamos a permitir que se permanezca la cultura rural (...) los dirigentes y cooperativistas tenemos acumulada una riqueza que no la tiene un director de un Frigor, de Cargil, no la tienen. Tenemos la posibilidad de tomar una decisión a lo que como productor también sentimos” (L049).

- Generar estrategias equitativas para fortalecer la operatoria de los asociados con la Cooperativa “consecuencia relativa”: *“ir viendo lo que puede operar un productor, indistintamente de qué tamaño tiene, puede ser un productor de 100 ha, o puede ser un productor de 1000 ha, el productor de 100 ha, por hacer un cálculo de ¿qué nivel de insumos y de producción puede tener de acuerdo a su empresa?, ¿cuánto opera con la cooperativa? y hacerle por objetivo, algunas mejoras para llegar a tener una mayor fidelidad con la empresa digamos. Hay personas que están comprando el 50% de los insumos, se puede decir, bueno a ver, estás operando por “x” monto, lo que significa el 50% y si operas conmigo el 80%, ese 30% que haces de operatoria conmigo, te voy a bonificar o te voy a beneficiar de alguna manera” (Z002).*

- Generar conciencia sobre la valorización y relevancia del “plan canje” para el asociado: *“Vos le vendes un determinado insumo a suponer, de la veterinaria y te lo paga con soja, el insumo que tenes, vale “x” pesos más IVA [Impuesto al Valor Agregado], tu producción vale “x” pesos más IVA, cuando haces canjes para pagar el insumo, el IVA se te paga en su totalidad, la soja por ejemplo tiene 10,5 %, pero en realidad, él está cobrando un poco más del 2% ahí, muy cerca de la venta y el resto se lo retiene el Estado y se lo paga en algún momento, hoy está muy retrasado el Estado en devolverle el IVA al productor agropecuario, en cambio de esta manera, lo cobra en forma inmediata, entonces esa forma de operar, el que es únicamente acopiador, o que es únicamente vendedor de insumo no lo puede hacer, nosotros por tener las diversas operatorias lo podemos enganchar” (Z002).*

- Incursionar en actividades alternativas como el agroturismo: *“Pienso que se viene todo lo que es valor agregado. El tema de agroturismo por ejemplo, podría ser una alternativa” (M032).*

- Fortalecer estrategias para la concientización sobre la importancia de la diversificación productiva en términos económicos y ambientales. El cual se relaciona con lo que Simmons et al. (2015), consideran como parte del éxito de una cooperativa, quien a través de los múltiples componentes móviles, alguno puede representar una alternativa si otros fallan.: *“El productor es consciente de la importancia de la diversificación, pero le cuesta implementarlo en su campo, le cuesta mucho diversificar, ¿no se por qué?. Tal vez el mundo de la soja la gente se acostumbró a ganar dinero haciendo poco, es más fácil hacer soja, eso lo sabemos, es como que te sentas en tu casa”* (Z035).

- Generar un proceso para la actualización de la organización de la Cooperativa: *“Creo que el objeto social de la Cooperativa debería ampliarse y modernizarse desde mi punto de vista, porque nos estamos quedando con cosas que servían en el pasado, necesitamos actualizar (...) las empresas tiene que adaptarse al mercado, no se puede adaptar el mercado a la Cooperativa”* (D036).

- Además del apoyo económico, el apoyo social que debe realizar la Cooperativa con los asociados, especialmente en términos emocionales en contextos climáticos, políticos, etc., desfavorables: *“Yo creo que el desafío en el corto plazo es sostener a los productores económicamente y anímicamente. En nuestra zona, son pequeños productores (...) cuando vos ves que el productor se esfuerza, ahí es en donde entra la Cooperativa y te apadrino hasta que salgamos de esta situación”* (M038).

- Participar de proyectos innovadores en un marco de articulación institucional, por ejemplo el proyecto de riego en el que se está trabajando: *“Desde una Asociación Civil, cuyo presidente también forma parte de la Cooperativa, a partir del cual se está tratando de encarar un proyecto para el riego tomando agua del Río Paraná”* (Z026). *“Está hecho el proyecto, se han hechos los pedidos a nivel nacional. El proyecto lo pago una parte Italia, Avellaneda tiene un vínculo con Italia por razones por decirte de gente que vienen de determinadas zonas de Italia. Se gestionó a través de la Municipalidad de Avellaneda”* (Z043).

- Fortalecer o generar acciones educativas en cooperativismo con niños/as. La cual es identificada por Barberini (2009), como estratégica, teniendo en cuenta que el niño

es un ser social que intenta satisfacer su necesidad de “pasarle bien con sus iguales” a través del juego, pese a que también está presente la situación de competencia, que podría considerarse natural en la raza humana, es de gran relevancia, generar espacios de cooperación los cuales influyen de manera significativa en la persona: *“Me parece que la Cooperativa debería no sólo trabajar con los jóvenes, sino también con los más chicos, puede llegar a resultar más conveniente para el futuro. Todo lo que vos logres influenciar cuando sos más chico, vas a lograr mejor resultado”* (M058).

En síntesis, se podría rescatar de la opinión de los integrantes de la Cooperativa, el interés de seguir siendo productores agropecuarios, en el cual la UAA Coop. Ltda., desempeña un rol de gran relevancia, especialmente para los pequeños y medianos productores. Asimismo, se destaca la importancia de mantener, en el futuro la base doctrinaria cooperativa, en donde la educación y formación permanente, especialmente de los jóvenes, representa una estrategia inmejorable para tal fin. En cuanto a las expectativas sobre las actividades de agregado de valor a la producción primaria en origen, son diversas, en donde básicamente, se plantea que este tipo de actividad puede ser considerada legítima, en medida que exista una participación activa del productor en la cadena agroalimentaria. Finalmente, se enuncian algunas ideas de los integrantes de la Cooperativa, que podrían ser consideradas innovadoras y válidas por parte de la Institución, como insumo de análisis y de debate.

CAPÍTULO 6:

6. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

6.1. Conclusiones

6.1.1. Valor Agregado en Origen y el Cooperativismo Agropecuario

Aquí se presentan las conclusiones principales de la relevancia social y económica, las estrategias y los desafíos que ha tenido que afrontar una cooperativa que ha vivenciado el proceso de valor agregado en origen. Además, la organización cooperativa que se ha analizado en profundidad, posee la particularidad de articular esfuerzos y colaboración mutua de pequeños y medianos productores. A diferencia de los productores capitalizados, para estos, la Cooperativa constituye prácticamente, la única alternativa para mantener su condición de productor y poder participar de manera activa en determinadas cadenas agroalimentarias. Si bien, estas conclusiones no se pueden generalizar, se ofrecen las siguientes reflexiones que podrían ser de interés para el sector en Argentina y más allá también.

Las cooperativas agropecuarias son organizaciones que congregan a productores agropecuarios con necesidades comunes, en donde la persona debería representar el capital más valioso, por sobre lo económico. Además, se trata de empresas que deberían ser gobernadas democráticamente por sus dueños y, que pueden ser social y económicamente viables. Por lo tanto, tal como se ha podido observar en los datos y el análisis de esta tesis, tienen el potencial para facilitar la mayor participación de los productores asociados en las cadenas agroalimentarias y la distribución equitativa de la renta que ella genera. También, se puede destacar que las cooperativas agropecuarias poseen una estrecha relación con el territorio en donde operan, teniendo en cuenta que integran productores agropecuarios, que normalmente tienen arraigo e identidad con determinadas comunidades, lo que aquí se presenta con la denominación de “origen”, corroborando así, lo expresado por (Barberini, 2009; Juliá Igual et al., 2002; Sili et al., 2013).

A partir del análisis de los datos recolectados en la presente investigación, se puede sugerir que el valor agregado en origen generado por una cooperativa agropecuaria, estaría basado fundamentalmente por dos aspectos centrales: el “valor agregado cooperativo” y el “valor agregado a la producción primaria a nivel local”; entre los cuales existe una estrecha relación, siendo la primera, en la mayoría de los casos,

una condición necesaria para la segunda. Estas dos dimensiones de análisis, intentan ser un aporte básico a la literatura científica sobre esta temática, la cual es comúnmente identificada, sólo con la denominación: “valor agregado en origen”. A continuación, se resume las conclusiones acerca de las dos.

Asimismo, el abordaje de la complejidad del fenómeno de estudio de esta investigación, ha requerido la determinación e identificación de los elementos centrales que componen el valor agregado en origen desarrollado por una cooperativa; los cuales, son denominados componentes (véase en el capítulo 5, figura 7) que se enuncian a continuación: (a) el productor, como actor principal, sin el cual, no podría existir el valor agregado en origen; (b) el valor agregado cooperativo, que está relacionado a la esencia cooperativa como empresa socioeconómica; (c) valor agregado a la producción primaria, es decir, la transformación de la materia prima en productos de mayor valor, realizado por el productor, teniendo como herramienta a la cooperativa; (d) territorio u origen, quiere decir que el agregado de valor o la cadena agroalimentaria debe realizarse o, tener una importante relación con el territorio en donde se produce la materia prima; (e) contexto, el cual posee una influencia en el valor agregado en origen, conformado por tres actores o temas principales: el Estado, mercado y el ambiente.

6.1.2. Valor Agregado Cooperativo

Teniendo en cuenta el objeto de esta tesis, esos componentes han sido abordados, a partir de dos temas centrales: el valor agregado cooperativo y el valor agregado a la producción primaria en origen. El primero, valor agregado cooperativo, está relacionado a la identidad cooperativa o elección, por parte de los productores agropecuarios, al sistema cooperativo como herramienta para satisfacer sus necesidades socioeconómicas. Esta elección debería determinar una forma de vida de sus integrantes, es decir, una forma de ser y hacer de los asociados. Por lo tanto, la construcción del capital social asume un rol preponderante, a partir del cual se podría generar las condiciones propicias para resolver algunos de los problemas o desafíos que debe afrontar el productor primario, especialmente aquellos que se encuentran en una situación de mayor vulnerabilidad económica y social.

Las cooperativas agropecuarias, son empresas que tienen el potencial de brindar respuestas a las necesidades sociales y económicas de sus asociados. Para ello, deben generar necesariamente diferentes estrategias y acciones para su permanencia y consolidación, y que han sido confirmados a partir de la experiencia de la UAA Coop. Ltda. (García Pérez et al., 2015; Novkovic et al., 2015). Estas están marcadas por un importante nivel de complejidad, cuyo análisis integral, ha requerido la identificación y construcción de los elementos principales del valor agregado cooperativo (véase en el Capítulo 5, figura 8), tales como: (a) origen de la organización cooperativa; (b) capital humano que posee la cooperativa (asociados, empleados, grupos de interés); (c) la gobernanza cooperativa, es decir, la manera en los que asociados dirigen su empresa; (d) características relevantes de la gestión económica y social de la cooperativa; (e) el contexto o escenarios en donde actúan las cooperativas y sus asociados. Estos se describen a continuación:

El inicio u origen de la UAA Coop. Ltda, ha estado marcado por un contexto desfavorable para el pequeño y mediano productor agropecuario, quienes han visualizado y encontrado en la cooperativa agropecuaria, una alternativa viable, útil y conveniente para hacer frente a esas dificultades (Ressel et al., 2006; Saliminis, 2003). En la constitución de la cooperativa, se destaca una experiencia previa de trabajo en base a la cooperación, a partir de ventas en conjunto de los productos obtenidos. Asimismo, el inicio y desarrollo logrado por la UAA Coop. Ltda., no sólo estaría relacionado con la fortaleza en la gestión económica de la empresa; sino también, con la condición del “ser cooperativista” de sus integrantes; cuyo sustento estaría relacionado a la unidad básica familiar, en donde se pone de manifiesto los valores de esfuerzo propio y ayuda mutua. Estos valores son materializados en muchos casos, en sociedades de hecho entre: hermanos, hijos, tíos, etc., para lograr su cometido productivo de la mejor manera posible y el afianzamiento de lazos afectivos.

El sistema cooperativo adoptado por los productores agropecuarios que dieron origen a la UAA Coop. Ltda., a inicios del siglo XX, ya contaba con una base doctrinaria importante que orientaba el funcionamiento de este tipo de organización. Esas bases doctrinarias, han sido reafirmadas en diferentes momentos de la historia y, de manera reciente en el año 1995, por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), con la

“declaración sobre la identidad y principios cooperativos”. Inclusive, se puede mencionar algunos aportes realizados por los denominados “Teóricos Literarios”: Platón, Campanella, Bacon, Tomas Moro; que aún en estos tiempos, siguen siendo temas de actualidad y de gran importancia, tales como: la valorización de la persona por sobre los bienes materiales o linaje; la organización y división del trabajo en función de la idoneidad que poseen las personas; el desarrollo de mecanismos para evitar la concentración de la riqueza en pocas personas; el desarrollo de actividades se debe hacer en un marco de ética y responsabilidad social; el establecimiento de normas de convivencia; respeto por el ambiente; la confianza y la solidaridad como base del desarrollo humano; el conocimiento como herramienta para la superación humana.

Asimismo, en el análisis del proceso vivenciado por la cooperativa, se ha podido observar una importante diversidad de situaciones, favorables y desfavorables, tanto internas como externas o del contexto. En cuanto a las dificultades internas, se trata de algunos inconvenientes propios de una empresa, cuyo funcionamiento tiene como base la participación democrática. Por otra parte, el contexto ha influenciado y determinado situaciones marcadas por cambios permanentes y, muchas veces de manera abrupta; especialmente en lo que respecta al mercado y las acciones desarrolladas por parte del Estado. Ambas situaciones, han sido abordadas y afrontadas por la Cooperativa, teniendo como herramienta fundamental, el capital social construido desde sus inicios y hasta la actualidad.

Por su parte, el capital humano en la cooperativa agropecuaria, es considerado el capital más importante de la organización. Por lo tanto, sus esfuerzos en los ámbitos de la educación y capacitación, representan estrategias imprescindibles. Siendo esta herramienta, la “regla de oro” del movimiento cooperativo y que está definida en el quinto principio cooperativo. También se puede destacar, en la construcción del capital humano y el ser cooperativista, las vivencias o experiencias cooperativas que tiene el productor, generalmente desde el seno familiar. Ambos temas, son identificados en la presente investigación como algunos de los factores determinantes en el desarrollo del capital humano, que ha permitido la permanencia y desarrollo de la UAA Coop. Ltda. hasta la actualidad, confirmando de esta manera lo expresado por algunos autores (Mas, 2009; Moral, 1997; Petriella, 2008).

Asimismo, de acuerdo al análisis de los datos relevados en la presente investigación, para que la educación y capacitación logre con su cometido, en coincidencia con la literatura científica (Arteaga Hernández et al., 2013; Silva Díaz, 2010) necesariamente debería centrarse en la familia cooperativa y los actores relevantes de la organización como son los empleados. La familia cooperativa, quiere decir, que la estrategia de formación y participación, no sólo debe considerar al asociado o asociada, sino también a su entorno (esposa/o; hijos/as). Por lo tanto, la conformación y acompañamiento permanente por parte de la cooperativa, a los grupos de mujeres, la juventud cooperativista y otros afines, son imprescindibles para la institución. Del mismo modo, es necesario considerar y diseñar mecanismo que permitan el desarrollo laboral y personal de los empleados.

Respecto a las estrategias y temas de educación y capacitación desarrolladas por las cooperativas, deberían realizarse necesariamente desde una visión integral interna y del contexto, es decir, que abarque muy diversos temas incluidos los vinculados a lo productivo, económico, comercial, políticas públicas, social-doctrinario, etc. Todo ello, podría permitir que: la empresa familiar mejore sus condiciones productivas y económicas; que los asociados tengan la capacidad y conocimiento para lograr una buena gobernanza; se fortalezca la capacidad social y económica de la cooperativa; se logre una incidencia en las políticas públicas; entre otros.

Por su parte, si bien no es posible con los datos de este caso determinar a un actor de la cooperativa (asociado, jóvenes, mujeres y empleados), como destinatario más relevante en el desarrollo de una estrategia de formación, ya que cada uno de ellos son parte indispensable para la organización, en cambio, es probable que las cooperativas que no involucren a la juventud, podrían carecer de una sustentabilidad en el tiempo. Desde la vivencia de la UAA Coop. Ltda., se ha podido observar que la estrategia sistemática de trabajo y la participación activa de la juventud, representa para la cooperativa, una de las mayores fortalezas que ella ostenta. El cual ha facilitado la construcción de ciudadanos que conozcan y adopten un estilo de vida con bases a los valores y principios cooperativos; como así también, para generar capacidades como futuros dirigentes de la institución.

Se identifica en la presente investigación a la gobernanza cooperativa como uno de los componentes del valor agregado cooperativo en la UAA y creemos que este hallazgo sería interesante tomar en cuenta en cualquier cooperativa del sector, corroborando numerosos estudios existentes (Claire Malo, 2001; Novkovic et al., 2015; Simmons et al., 2015). La gobernanza está determinada por los órganos definidos estatutariamente junto con las normas, prácticas y procesos con los que la cooperativa es dirigida y controlada. Por lo tanto, su definición, necesariamente debe ser realizada por los asociados, es decir, por sus dueños. Para ello, este estudio parece demostrar que es imprescindible contar con la participación activa de la mayor cantidad de asociados. Por este motivo, el diseño e implementación de estrategias y mecanismos participativos, son fundamentales; los cuales, junto con la educación, capacitación y comunicación entre los integrantes de la cooperativa, constituyen elementos estratégicos para lograr la gobernanza que constituye “valor agregado cooperativo”.

En la UAA Coop. Ltda., una de las estrategias o mecanismos para fortalecer la gobernanza, son las Comisiones Asesoras, a partir de la cual se genera una comunicación entre los asociados de un determinado territorio y, de éstos, con los integrantes del Consejo de Administración y viceversa; generándose de esta manera un círculo virtuoso, a partir de la participación activa de los asociados en la toma de decisiones. Este tipo de estrategias, como los datos han mostrado, también tiene el potencial para generar: legitimidad en la toma de decisiones, resolver el problema de la participación en cooperativas con gran expansión geográfica, fortalecer el sentido de pertenencia de los asociados con su cooperativa, entre otros.

Según el caso de la UAA Coop. Ltda. aquí expuesto, el inicio o proceso de consolidación de una estrategia de valor agregado a la producción primaria en origen requiere de un análisis exhaustivo y un alto nivel de consenso entre los asociados de la cooperativa y genera particularidades con respecto a cuestiones de gobernanza. Se trata de una aportación original a la literatura científica y merece ser estudiado en mayor profundidad en el futuro. En lo que respecta al inicio de este tipo de actividad, necesariamente se debería hacer en base a un estudio de gran profundidad, en el cual habría que considerar diferentes variables: económica, política, social, ambiental, etc.; con el fin de evitar, el inicio de una actividad no sustentable, que podría representar

para el asociado y la cooperativa un impacto negativo importante, es decir, evitar el fracaso en un emprendimiento de estas características, que implica grandes inversiones de recursos: económicos, financieros, materiales y humanos.

Por su parte, la UAA Coop. Ltda., desde sus inicios y hasta la actualidad, ha generado e implementado diferentes estrategias para su consolidación como empresa, cuya estructura organizativa actual, los resultados económicos alcanzados, posicionamiento en el mercado, etc., pueden dar cuenta de su crecimiento empresarial. Ese desarrollo, ha tenido el sustento de un grupo de productores, que junto a sus familias y empleados, han construido una organización, cuyas acciones se basaron en las necesidades de sus integrantes y la cooperación. Por lo tanto, con un alto grado de legitimidad en sus acciones y la visión de la empresa como un medio y no un fin. Los cuales, han permitido dar respuesta a las necesidades de los asociados y que tendría una incidencia de importancia en la sustentabilidad de este tipo de organizaciones.

Esa condición empresarial, ha permitido que los asociados de la UAA Coop. Ltda., cuenten con una diversidad de beneficios económicos, algunos de los cuales se enuncian a continuación: el mejor precio posible en la compra de insumos y la venta de los productos obtenidos; condiciones de pago conveniente para el asociado; la distribución de casi el 50% del excedente; pago de un interés al capital que posee el asociado; ahorro de capital, el cual puede ser retirado por el asociado; el apoyo económico a través de créditos brindados por la cooperativa, o como garante ante organismos que brindan este tipo de servicios; servicios de asesoramiento gratuito, al cual se podría calificar como “objetivo”, es decir, la priorización del productor y no de la venta de un producto; garantización de al menos un 20% de rentabilidad en actividades de agregado de valor a producción primaria (integración avícola); entre otros. Por lo tanto, se podría afirmar que las cooperativas agropecuarias representan una herramienta con un importante potencial para la satisfacción de necesidades económicas de sus asociados.

Este tipo de empresas, también deben afrontar situaciones problemáticas o desafíos generados, no sólo en el contexto, sino también en el interior de las cooperativas (Scheinkerman et al., 2011; Lattuada et al.,2006). Uno de los cuales, está

representado por el “free rider” o, lo que en esta investigación se denomina “consecuencia”. Asimismo, esta situación, de acuerdo a la experiencia de la UAA Coop. Ltda., se genera principalmente en base a tres razones: la falta de conocimiento o visión integral de la empresa familiar; la falta de sentido de pertenencia y, cuando el productor actúa de manera inapropiada para tener un beneficio personal. Todas ellas, también son identificadas como problemas que deberán abordar este tipo de organizaciones en el futuro.

También se ha podido identificar en la presente investigación que la consecuencia debería estar basada fundamentalmente por el valor de “equidad” entre la cooperativa y el asociado y viceversa, esto quiere decir, que la cooperativa puede exigir la entrega de los productos agrícolas obtenidos por los asociados o la compra de insumos, en la medida (porcentual) que ésta pueda dar respuesta al asociado. Por lo tanto, requiere de estrategias innovadoras permanentes, una de las cuales podría estar representada por una “consecuencia relativa” (véase más arriba, en subapartado 5.3.) o acuerdos previos entre la Cooperativa y el asociado respecto a un porcentaje de entrega o compra, el cual podría permitir: abordar la gran diversidad de situaciones de los productores, sincerar y resolver una problemática o situación real, entre otros.

Por otra parte, entre las estrategias implementadas por la UAA Coop. Ltda. y sus asociados, desde su origen y hasta la actualidad y que podrían ser calificadas como innovadoras, se encuentra la diversificación (productiva, geográfica, comercial, etc.), como un medio para hacer frente a los diferentes desafíos generados fundamentalmente por el contexto y por el ambiente. Como así también, para el cuidado del ambiente. Desde la Cooperativa, se ha puesto en práctica diversos mecanismos de diversificación, entre los que se destaca: ampliación de sus áreas de negocios, incursionado en diferentes rubros afines a las necesidades de sus asociados.

La expansión territorial, como parte de la estrategia de diversificación geográfica empleada por la Cooperativa, ha representado una alternativa, no sólo para los asociados que han decidido expandirse a nuevas regiones; sino también, para ampliación del negocio y, una manera de hacer frente al problema de acceso a productos, ocasionado por: sequía, inundaciones, granizo, etc. Por su parte, la

diversificación que realiza el productor asociado en su explotación agropecuaria, está representada principalmente por: la producción agrícola diversificada, sumada a la producción ganadera, e inclusive la participación en actividades que implica una participación activa en una cadena agroalimentaria.

También, la integración en sus diferentes formas, niveles y, con diversas personas físicas y/o jurídicas; constituye una de las estrategias implementada por la UAA Coop. Ltda., con fines: comerciales, gremiales, productivos, educativos. Tal es el caso de la adhesión a la federación de cooperativa: Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), y la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO). Además, la UAA Coop. Ltda., tiene la particularidad, tal como se ha mencionado más arriba, de que una importante cantidad de asociados, forman parte de sociedades informales, especialmente con familiares, a partir del cual tienen acceso a tecnologías para la producción agropecuaria que no tendrían de manera individual, optimización de la mano de obra y bienes de trabajo; como así también, el apoyo mutuo para hacer frente a situaciones problemáticas.

Asimismo, en un contexto con el dinamismo en el que se desarrolla una cooperativa en la actualidad, requiere de permanente innovación en términos organizacionales, comerciales, etc., sin descuidar sus bases doctrinarias y los objetivos comunes del colectivo que la conforman. Uno de los temas vinculados a las cooperativas agropecuarias con un importante abordaje académico en los últimos tiempos lo constituyen, las cooperativas denominadas de “nueva generación” (Formento, 2007; Scheinkerman et al., 2011), que ha permitido y generado un gran debate sobre la posibilidad o su aplicabilidad en la Argentina, teniendo en cuenta el contexto socio-económico y legal diferente al lugar en donde tuvo su origen, como así también, su validez en términos doctrinarios. En relación al cual, el valor agregado en origen cooperativo, podría ser considerado como una alternativa a considerar en el abordaje de las problemáticas o innovaciones que plantean las cooperativas de nueva generación.

Por otra parte, en lo que respecta al contexto o factores externos que influyen en la Cooperativa, se ha observado que el rol del Estado es determinante para que el productor y la cooperativa agropecuaria tengan las condiciones propicias para la

generación del valor agregado en origen. Ello implica, de acuerdo a lo observado en la UAA Coop. Ltda. y en coincidencia con la literatura científica (Andrade Navía, 2013; Bragachini et al., 2011; Casini et al., 2010) que el Estado debería implementar políticas públicas que faciliten al productor, no sólo el desarrollo y acceso a tecnologías y conocimientos para mejorar las condiciones productivas y organizacionales de los productores. Sino también, debe considerar otros temas tales como: infraestructura, servicios de salud, acceso a la educación, etc. Además, el Estado debería hacer un tratamiento diferencial entre los productores capitalizados y los que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad (pequeños y medianos productores).

En lo que respecta al mercado, también el Estado cumple una función clave como organismo regulador, cuya aplicación apropiada, generalmente propician situaciones de equidad y desarrollo. En relación a esta temática, se ha podido observar en la presente investigación, que el sistema móvil de retenciones empleado por el Estado a partir del año 2008 y que ha tenido una aplicación hasta fines del año 2015; ha generado un impacto económico negativo en los integrantes de la Cooperativa, teniendo en cuenta que se trata de pequeños y medianos productores, que han tenido que desarrollar una actividad en un contexto de disminución de precios de los “commodities” y problemas ambientales; que además, se encuentran localizados en una zona geográfica desfavorable en términos productivos. Con lo cual, esa política de Estado, en vez de favorecer al sector agroalimentario y las economías regionales, ha propiciado el afianzamiento de la concentración en pocas personas, del capital de trabajo, fundamentalmente de la tierra. Es decir, una herramienta útil, apropiada y conveniente para propiciar la equidad, como lo es la “retención”; también su aplicación indebida, sin considerar las situaciones particulares, pueden generar un impacto contrario.

6.1.3. Valor Agregado a la Producción Primaria en Origen

En lo que respecta al segundo tema central de la presente investigación: valor agregado a la producción primaria en origen, está relacionado a la participación activa del productor primario en los diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria. Es decir, el proceso a partir del cual se transforman productos primarios en productos alimentarios, con la particularidad de que esa transformación es realizada en la misma

zona o regiones en donde se originan las materias primas. Como así también, en base al trabajo asociativo o integrado entre los productores, del cual se hace referencia en la presente investigación como valor agregado cooperativo.

Esas dos particularidades (el origen y el trabajo asociativo), representan para los productores y la comunidad: el primero, un importante potencial para la generación de fuente de trabajo para los productores asociados a la cooperativa y, fuente de empleo para la comunidad (como empleado de la cooperativa o, como empresa local que presta servicio a la cooperativa). El segundo, la integración de los productores, se plantea como una herramienta para el acceso a recursos (económicos, financieros, materiales, humanos, etc.) necesarios para este tipo de actividad, especialmente para los pequeños y medianos productores o de la agricultura familiar. Todo ello, determinaría una diferenciación entre el valor agregado en origen y el valor agregado comúnmente conocido. Confirmando de esta manera los aportes realizados por Bragachini et al., 2011 y Casini et al., 2010.

En cuanto a las circunstancias, acciones y contexto que dieron origen a las actividades de valor agregado en origen a la producción primaria en la UAA Coop. Ltda., estuvo relacionado fundamentalmente con la posibilidad de dar respuesta a las necesidades que tenían los asociados; relacionadas principalmente con problemas ambientales (inundaciones, sequías, etc.) y problemas económicos. Si bien, desde la Cooperativa se ha desarrollado diversas actividades de valor agregado a la producción primaria en origen a lo largo de su historia (desmotadora de algodón, producción ganadera, producción porcina, etc.) y que aún se mantienen hasta la actualidad; pero se podría mencionar a la integración avícola ENERCOP como la actividad emblemática, teniendo en cuenta la participación de los productores y la cooperativa en cada uno de los eslabones de esa cadena agroalimentaria, es decir, desde el huevo hasta la venta del pollo eviscerado.

Asimismo, el significado que tiene el agregado de valor a la producción primaria en origen para los asociados de la Cooperativa general y, en particular los que forman parte de la integración avícola, está relacionado con: (a) fuente principal de ingreso y continuidad como productor/a; (b) garantía de un mínimo de rentabilidad (20%); (c) distribución equitativa de la renta y los excedentes entre los asociados; (d) actividad

económica con menor riesgo de pérdida de dinero en relación a la agricultura. Asimismo, para los asociados que no forman parte de la integración avícola, se podría identificar en los datos recogidos, que al vender sus granos a la Cooperativa, que son utilizados en la planta de alimento balanceado, puede acceder al menos, a dos beneficios desde el punto de vista económico: un plus que se paga a la calidad requerida y, no paga el flete para el traslado al puerto de Rosario. Con lo cual, este último, reivindica la importancia que tiene la transformación de la materia prima en productos agroalimentarios, en el mismo lugar donde se producen “origen”.

Por lo expuesto y como lo afirma la literatura científica (Bourdieu, 2001; Saiz et al.; Sili et al., 2013) se podría afirmar que el valor agregado a la producción primaria en origen, posee un potencial importante para beneficiar económica y socialmente a los productores primarios y la comunidad en general. Pero, se ha visto que en la Argentina existen escasas experiencias sustentables de este tipo de actividad, los cuales podrían estar relacionados a diferentes factores y, que aquí se presenta como aprendizajes que la UAA Coop. Ltda. ha tenido en la producción avícola, tanto desde el punto de vista interno, como de contexto o externos:

Desde el punto de punto de vista interno de la UAA Coop. Ltda., entre los desafíos a afrontar por los productores y la cooperativa para el desarrollo de una actividad de agregado de valor a la producción primaria en origen, estaría relacionado con: inicialmente se debería considerar el nivel de conocimiento y convicción que poseen los asociados y dirigentes de la cooperativa sobre este tipo de actividad. Lo segundo, estaría vinculado con los recursos económicos necesarios para emprender y desarrollar actividades de valor agregado a la producción primaria en origen. Lo tercero, es la adaptación de las estructuras y las decisiones políticas institucionales, que demandan este tipo de actividad. El cuarto, estaría vinculado a la necesidad de conocimientos y una práctica adecuada por parte del productor en la actividad que debe realizar como parte del eslabón de la cadena agroalimentaria. Todos ellos, también han sido planteados por los integrantes de la UAA Coop. Ltda., como desafíos que deben afrontar en el futuro.

Desde la experiencia de la UAA Coop. Ltda., en los problemas generados por el contexto, se destacan: el mercado marginal u “operaciones en negro”. Es decir, desde

la Cooperativa deben competir con otras empresas que no pagan, por ejemplo: el 21% de IVA (Impuesto al Valor Agregado) y que además, podrían tener desventajas en relación a la forma de pago, que generalmente se hace a 30 días o más, mientras que el que vende de manera informal cobra de contado. Otro aspecto negativo en relación al contexto, podría estar representado por algunas acciones por parte del Estado que han perjudicado a las empresas que desarrollan la actividad avícola, especialmente a las PYMES. Representado principalmente por el cambio repentino de las condiciones para la venta del pollo, como lo fue el bloqueo de las exportaciones.

Asimismo, el contexto mundial, podría determinar una situación favorable para el sector agroindustrial, debido fundamentalmente a la demanda creciente de alimentos. Sumado a ello, las condiciones agroecológicas, capacidad intelectual y desarrollo tecnológico, favorables para la producción agropecuaria y la agroindustria en la Argentina. Pero esto, no es suficiente, sino se cuenta con un Estado que apoye a estos sectores a partir de la implementación de políticas públicas inclusivas. Sumando a ello, la necesidad de que los productores trabajen de manera asociativa, desde una visión y acción innovadora y con incidencia en la definición de las políticas públicas que promuevan el desarrollo sostenido de una actividad de valor agregado a la producción primaria en origen.

Finalmente, se plantea desde la UAA Coop. Ltda., que la participación de una cooperativa conformada por pequeños y medianos productores, en una cadena agroalimentaria, a partir de la cual se genere valor agregado a la producción primaria en origen; para que sea conveniente y sostenible en el tiempo, necesariamente debe hacerse teniendo en cuenta, al menos cuatro aspectos principales: (1) El asociado debe conocer en profundidad y estar convencido en querer desarrollar una actividad agroindustrial. (2) La actividad agroindustrial debe responder a las necesidades económicas, sociales, intereses, prácticas culturales y una participación activa del asociado, desde el punto de vista productivo en la cadena agroindustrial. (3) El inicio y desarrollo de una actividad agroindustrial, se debe hacer en base a la participación y consenso de la mayoría de los asociados, a partir del cual, no sólo se plantea una legitimidad en la decisión respectiva, sino también, podría garantizar el buen funcionamiento de la cadena, en donde los integrantes de cada uno de los eslabones, desarrollan sus tareas con el compromiso, responsabilidad, calidad, etc. que se

requiere. (4) Además, la actividad agroindustrial, debe ser viable en términos económicos, de mercado, etc.

6.2. Limitaciones

Siguiendo el modelo de diseño de investigación propuesto por Maxwell (2005), se plantea algunas limitaciones identificadas en la presente investigación:

Una de las limitaciones que podría ser planteada en la presente investigación está relacionada en que la actividad principal de la cooperativa no es la incorporación de valor agregado de la producción primaria en origen, sino la comercialización de granos. La cantidad de asociados que desarrollan actividades de agregado de valor a la producción primaria, a través de la integración avícola representa sólo el 2,3% del total de la masa de asociados. En lo que respecta a otras actividades de agregado de valor a la producción primaria (producción ganadera, producción porcina, industrialización del algodón, etc.), en los cuales aún no se han logrado consolidar en términos de cadena agroalimentaria completa; tampoco representan un valor significativo en términos estadísticos. Es decir, se trata de una cooperativa cuya función principal es el acopio y la comercialización de granos.

También podría ser considerada una limitante a la situación problemática atravesada por el sector avícola, y que estuvo relacionado con el momento en que se realizó la presente investigación. Como así también, la difícil situación climática y de los precios, en el sector agrícola, al cual algunos de los integrantes de la Cooperativa calificaron como una de las más difíciles de los últimos tiempos. Los cuales no sólo se ha podido observar a partir de los datos recolectados, sino también, durante la realización de las entrevistas y la observación³⁹, en los que se ha podido ver, a partir de la manifestación de los estados emocionales de los productores, caracterizados por: el desánimo, la incertidumbre e impotencia. Esto, no se ha observado en los productores que tienen como actividad principal o complementaria de la agrícola, a la ganadería.

³⁹ Las observaciones han sido realizadas en diferentes actividades desarrolladas por los productores asociados a la Cooperativa.

La falta de descripción de manera detallada de los costos tanto de la empresa familiar como de la cooperativa. Como así también, el sistema a partir del cual se determina el precio que se le paga al productor avícola por el cada kg de pollo y otros aspectos económicos y comerciales que hacen a la actividad general de la Cooperativa y, en particular en las actividades de agregado de valor a la producción primaria. Los cuales sólo son explicitadas en diferentes momentos del Capítulo 1, 3 y 5, en términos generales y en algunos casos en porcentajes; teniendo en cuenta que se trata de información sensible, de manejo interno de la empresa.

6.3. Futuras Líneas de Investigación

De acuerdo al análisis de los datos recogidos en la presente investigación, se podría identificar algunas futuras líneas o temas de investigación en lo que respecta al valor agregado en origen cooperativo. Algunos de los cuales se mencionan a continuación:

Analizar sobre las maneras en que las cooperativas agropecuarias puedan hacer incidencia en las políticas públicas, identificando sus ventajas, desafíos y estrategias, a desarrollar en sus diferentes niveles: local, regional y nacional; en relación al valor agregado de la producción primaria en origen. Es decir, profundizar a partir de una investigación las maneras en que las cooperativas agropecuarias y sus integrantes, puedan tener una mayor vinculación y trabajo en conjunto con los diferentes niveles del Estado. Como así también, el fortalecimiento de la acción gremial en este sector.

Analizar en profundidad una cooperativa cuya actividad principal, o al menos con un porcentaje importante de la participación directa de la masa de asociados, en actividades relacionadas al agregado de valor a la producción primaria en origen. En el cual podría ser considerado un análisis comparativo con cooperativas agropecuarias de Brasil que desarrollan actividades de valor agregado a la producción primaria en origen.

Profundizar acerca de la importancia que posee el grado de consenso que deberían tener los integrantes de una cooperativa agropecuaria al momento de iniciar un proceso de agregado de valor a la producción primaria en origen.

BIBLOGARFÍA

Acosta, José O. (2011). La participación de los regantes en la gestión del agua con destino agrícola en el departamento Pocito, San Juan, Argentina (tesis para acceder al título de Master en Gestión Pública). Argentina: Universidad Nacional de Rosario.

Albuquerque Llorens, Francisco (1995). Espacio, territorio y desarrollo económico local. Santiago de Chile: ILPES (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social) Nacionales Unidas, CEPAL.

Andrade Navia, Juan Manuel (2013). El papel del Estado en el origen de las actividades económicas en una región periférica de Colombia: análisis comparativo entre la minería y la agroindustria. Colombia: Revista Entornos, vol. 26, n° 2; pp. 325-333 de la Universidad Surcolombiana.

Arango Jaramillo, Mario (2005). Manual de cooperativismo y economía solidaria. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de educación.

Arcas Lario, Narciso; Hernández Espallardo, Miguel; Munuera Alemán, José Luis (2000). La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes: propuesta de un modelo para su estudio. España: CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n°036.

Arteaga Hernández, Carlos M; Hernández Morales, Aymara; Fernández Domínguez, Pablo A.; Vinci, Martino; Bu Wong, Ángel; Gómez Báez, Joel; Franchi Alfaro, Vicente P.; Dalmau, Enrique; Rodriguez, Inalvis; AlvarezLicea, Mavis D.; Arronte Leyva, Norisbel; Torres; Mónica M. (2013). Aspectos básicos sobre gestión integral de cooperativa. Manual para productoras y productores. La Habana, Cuba: MINAG, Ministerio de la Agricultura.

Bakaikoa, Baleren; Begiristain, Agurtzane; Errasti, Anjel; Goikoetxea, Gorka (2004). Redes e innovación cooperativa. España: CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, n° 49(3), pp. 263-294.

Balay, Esteban (1965). Bases del ordenamiento cooperativo de la economía social. Buenos Aires, Argentina.

Barberini, Ivano (2009). El vuelo del abejorro. Cooperativismo, ética y desarrollo. Buenos Aires, Argentina: INTERCOOP Editora Cooperativa Limitada.

Basañes, Carlos César (2011). Sistema de capitalización en las cooperativas agropecuarias: un análisis de casos. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Documento 74.

Bialskoski Neto, Sigismundo (2007). Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. Brasil: Rev. Econ. Sociol. Rural, vol.45, nº1.

Bialskoski Neto, Sigismundo (2002). Administración cooperativa, capital social y el valor de la producción en la agricultura: un ensayo analítico. España: CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa; nº43, extraordinario, pp. 9-22.

Bourdieu, Pierre (2001). Poder, derecho y clases sociales. Bilbao, España: Editorial Desclee De Browear, SA. Segunda Edición. Traducción María José Bernus Beneitez; María José Gonzalez; Andres García Inda; Daniel Oliver Lalana.

Bragachini, Mario (2010). Producción Agropecuaria, agroindustrial y rol del Estado en el sector. Desarrollo inclusivo, ideas para el bicentenario; en García Delgado, Daniel (comp.), Rol del Estado y desarrollo productivo-inclusivo. Buenos Aires, Argentina: CICCUS.

Bragachini, Mario (2010). Valor agregado a la producción agrícola-ganadera. Nuevos paradigmas para los sistemas productivos agropecuarios. Valor agregado en origen. Mendoza, Argentina: Memorias del X Congreso Nacional de Producción Porcina.

Bragachini, Mario; Casini, Cristiano; Saavedra, Alejandro; Méndez, José; De Carli, Ricardo; Behr, Enrique; Errasquin, Lisandro; Ustarroz, Fernando; Bragachini, Marcos (2011). Evolución del sistema productivo agropecuario argentino. Producción

agropecuaria con valor agregado en origen. Argentina: Ediciones INTA, actualización técnica N° 69, PRECOP II.

Bragachini, Mario; Casini, Cristiano; Saavedra, Alejandro; Méndez, José; De Carli, Ricardo; Behr, Enrique; Errasquin, Lisandro; Ustarroz, Fernando; Bragachini, Marcos; UrretsZabali, Gastón; Forquera, Emilio; Alladio, Matias (2012). Evolución del sistema productivo agropecuario argentino. Producción agropecuaria con valor agregado en origen. Argentina: Ediciones INTA, actualización técnica N° 73, PRECOP II.

Buckholz, Robert (2002). Foundations of western civilization II: A history of the modern western world. Chantilly, Virginia, USA: The Teaching Company.

Burtnik, Oscar José (2008). Conceptos de nueva ruralidad; en Carosio, Norma (compiladora). Educación a distancia, tecnología de la información y la comunicación y ruralidad. Buenos Aires, Argentina: Ediciones INTA.

Casamisqueña, Carlos (2012). Primer congreso del valor agregado en origen y onceavo curso internacional de agricultura de precisión y expo de máquinas precisas. Córdoba, Argentina: Ediciones INTA.

Casini, Cristiano y Bragachini, Mario (2010). Argentina, hacia la industrialización del campo. Córdoba, Argentina: Ediciones INTA, Actualización técnica Nro. 52, PRECOP II.

Carrapizo, Verónica; Speranza, Martina; Ganduglia, Federico; Malvido, Agustina; De Haro Augusto; Acosta, José; Barth, Iris; Costella, María Laura; Chávez, María Florencia; Vittar, María Celia; Suarez, Sonia (2016). ¿Nos juntamos? Facilitando procesos asociativos a partir de la agricultura familiar. Buenos Aires, Argentina: INTA - IICA.

Carricart, Pedro E. (2012). Cooperativas rurales y territorios en la Región Pampeana Argentina. Buenos Aires, Argentina: Editorial La Colmena.

Cerda, Hugo (2001). Los elementos de la investigación. Medios, instrumentos, técnicas y métodos en la recolección de datos e información. Bogotá, Colombia: El Buho.

Cilleruelo, Ernesto (2007). Compendio de definiciones del concepto «Innovación» realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. España Dirección y Organización, n°34, pág. 91-98.

Claire Malo, Marie (2001). La cooperación y la economía social. Francia: Cahiers du RISES Collection Working Papers n° 0101.

CONINAGRO (2006). Argentina: Revista 50 Aniversario:
<http://www.coninagro.org.ar/interior.asp?M=50>

Cuartas, Juan Carlos Mejías; Castañeda, Soely Rúa (2008). Juventud y cooperativismo: valoración del impacto de las experiencias del trabajo con jóvenes en las cooperativas de Colombia en la sostenibilidad del movimiento. Colombia: Cuadernos PROLAM/USP, 7(13), pp.143-160.

Dabat, German; Paz, Sergio (2011). El incremento de los precios internacionales de los commodities agrícolas y la evolución reciente de las actividades científico – tecnológicas en Argentina. Revista Tendencias, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño vol. 12, n° 1.

Da Silva, Christian Lúiz; Salanek Filho, Pedro (2009). Capital social y cooperativismo agropecuario: una evolución del funcionamiento de la cooperativa COOPACOL, Paraná, Brasil. Venezuela: Revista de Ciencias Sociales (RCS). Vol. XV, n° 1, pp. 50 – 67.

Declaración sobre la Identidad y Principios Cooperativos (1995). Manchester, Inglaterra: Alianza Cooperativa Internacional (ACI).

Denzin, Norman K. y Lincoln, Yvonna S. (1994). Introduction: Entering the field of qualitative research en Handbook of qualitative research. California, EEUU: Sage Publications, Cap. 1.

Díaz De Salas, Sergio Alfaro; Mendoza Martínez, Víctor Manuel; Porras Morales, Cecilia Margarita (2011). Guía para la elaboración de estudios de caso. México: Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación, N° 75.

Divar Garteizurrecoa, Javier (2010). Reflexiones: Peter Conelius Plockboy y la república Cooperativa. España: REVESCO N°102, segundo cuatrimestre 2010 (pp. 145 -153).

Documento del Segundo Congreso de Valor Agregado en Origen. Más desarrollo de los territorios. Documento resumen (2013). Buenos Aires, Argentina: INTA.

Duarte, Abel y Northcote, Jeremy (2013), "Investigating farmers' involvement in value-added activities". England: British Food Journal, Vol. 115, 10, pp. 1407 – 1427.

Durston, John (1998). Juventud y desarrollo rural. Chile: Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Serie de Políticas Sociales n°28.

Eguía Villaseñor, Florencio (2002). ABC de la cooperación. DF, México: Caja Popular Mexicana, SAP y Programa del Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Solidarias, FONAES. Segunda edición.

Eguía Villaseñor, Florencio (2001). Introducción a la teoría de la cooperación. León, México: Confederación Mexicana de Cajas Populares (AC) y Caja Popular Mexicana (SAP).

Elverdín, Julio; Ledesma, Sandra; Zain El Din, Erika; Cittadini, Eduardo (2014). Programa nacional para el desarrollo y la sustentabilidad de los territorios. Documentos base y estructura organizativa. Buenos Aires, Argentina: Ediciones INTA.

Fairbairn, Brett (2005). Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. Documento 48.

Farias, Carlos Alberto (1998). Cooperativas de nueva generación. Buenos Aires, Argentina: Artículo publicado en el VII Congreso Argentino de Derecho Societario y III Congreso Iberoamericano de Derecho Societario y de la Empresa.

Flyvbjerg, Bent (2004). Five Misunderstandings About Case-Study Research. EEUU: University of Oxford - Said Business School.

Felcam, Isidoro (2011). Valor agregado en origen. Buenos Aires, Argentina: Revista online InfoBae.

Fernández Besada, Ana (2002). Algunas características de las cooperativas agropecuarias en Argentina. Buenos Aires, Argentina: Ediciones INTA, Instituto de Economía y Sociología. Documento de trabajo nº 24.

Fontenla, Eduardo H. (2013). Cooperativas Agropecuarias Argentinas. Nueva Generación de Cooperativas. España: Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal, nº. 61, 62 y 63.

Formento, Susana (2007). Experiencias asociativas contemporáneas para el proceso de producción y comercialización en ámbitos regionales. Entre Ríos: Ponencia presentada en el VIII Encuentro Nacional de la Red de Economías Regionales en el Marco del Plan Fenix.

Galindo Cáceres, Luis Jesus (1998). Sabor a ti. Metodología cualitativa en investigación social. México: Universidad Veracruzana.

Garay S, Luis Jorge (1998). Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967 – 1996. Colombia: Departamento Nacional de Planeación Colciencias. Ministerio de Comercio Exterior.

Garbulsky, Edgardo; Porcel, Beatriz; y Mangiaterra, José (1998). ¿Qué, quién, cómo y cuándo en el cooperativismo?. Buenos Aires, Argentina: Ediciones IDELCOOP. 8ª Edición.

García de Ceretto, Josefa y Giacobbe, Mirta S. (2009). Nuevos desafíos en investigación. Teorías, métodos, técnicas e instrumentos. Santa Fe, Argentina: Homo Sapiens.

García, José I. y Medina, Valdecasas (2011). Una definición estructural del capital social. España: REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales Vol. 20, Nro.6

García Pérez, Ana M.; Ojeda Rodríguez, Juan R.; y González Dávila, Enrique (2002). Las relaciones verticales y el poder de negociación de los agricultores integrados en forma de cooperativas frente a los individuales. España: CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 41, pp. 111-137.

Glaser, Barney y Strauss, Anselm (1967). The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. New York, EEUU: Aldine Publishing Company.

Guba, Egun y Lincoln, Yvonna (1994). Competing paradigms in qualitative research. In Denzin, Norman y Lincoln, Yvonna (eds): Handbook of qualitative research. California, EEUU: Sage Publications.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2006). Metodología de la investigación. México: Mac Graw Hill, 4ta. Edición.

Herrera, Julia; De Simone, Alexandra (1998). Manual para implementar políticas de género en las cooperativas. Ediciones: OIT, ACI-Américas, CCS, Coop Net.

Herrero, Agustín (2013). Las cooperativas agroalimentarias y las cadenas de valor. En el papel del Cooperativismo agroalimentario en la economía mundial. España: Mediterráneo Económico, Vol 24, pp 275-300.

Iglesias, Daniel Humberto (2002). Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario. Argentina: Ediciones INTA, documento de trabajo.

INAES –Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (2015). Página web: http://www.inaes.gob.ar/?page_id=696.

Jandt, Jed E. (2013). Culture`s influence on perception. An introduction to intercultural communication. Identities in the global community. California, EEUU: Sage Publications. Seventh edition.

Juliá Igual, Juan Francisco y Marí Vidal, Sergio (2002). Agricultura y desarrollo rural. Contribuciones de las cooperativas agrarias. España: CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 41, pp. 25-52

Lattuada, Mario; Nogueira, María E.; Renold, Juan M.; Urcola, Marcos (2011). El cooperativismo agropecuario argentino en la actualidad. Presentación y análisis de tres casos desde la perspectiva del capital social. Argentina: Mundo Agrario Vol 12, nº 23.

Lattuada, Mario y Ronold, Juan M. (2004). El cooperativismo agrario ante la globalización. Argentina: Siglo Veintiuno Editores Argentina.

Lattuada, Mario y Ronold, Juan M. (2006). “Modelos de cooperativas agrarias y capital social en el desarrollo rural” en Olivera, Gabriela (compiladora) Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos. Argentina: Ferreyra Editor.

Lezamiz, Mikel (2003). Relato breve del cooperativismo. España: OTALORA, Mondragón, Textos básicos de OTALORA, Área de Educación y difusión Cooperativa. Capítulo I.

Lincoln, Yvonna S y Denzin, Norman K (1994). En Denzin, Norman y Lincoln, Yvonna (eds): Handbook of qualitative research. California, EEUU: Sage Publications.

Llach, Juan J. (2012). "Con viento de cola para rato. Como aprovechar la sostenida demanda global de alimentos". Argentina: Diario la Nación, nota de opinión publicada en 11 de julio de 2012.

Mallimaci Fortunato y Gimenez, Verónica (2006). "Historia de vida y método biográfico" en Vasilachis de Gialdino, Inés (cood) Estrategias de investigación cualitativa. España: Gedisa.

Manzanal, Mabel; Schneider, Sergio (2011). Agricultura Familiar y Políticas de Desarrollo Rural en Argentina y Brasil (análisis comparativo, 1990-2010). Buenos Aires, Argentina: Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios n° 34.

Martinez Carazo, Piedad Cristina (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Colombia: Revista Pensamiento y Gestión, Universidad del Norte, n° 20.

Mas, Elíes Seguí (2007). Las singularidades del capital humano de las cooperativas como elementos caracterizadores de su capital intelectual. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, n°57, pp. 93-115.

Maxwell, Joseph A. (1996). Qualitative Resaerch Design. An Interactive Approach. Chapter 1: A model for qualitative research design. Sage Publications: Thousand Oaks, California, pp. 1-13.

Maxwell, Joseph A. (2005). Qualitative Resaerch Design.An Interactive Approach. Sage Publications: Thousand Oaks, California. 2nd ed.

Maxwell, Joseph A. (2012). Qualitative research design: An interactive approach: An interactive approach. Sage.

Mendizábal, Nora (2006). "Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa" en Vasilachis de Gialdino, Inés (coord) Estrategias de investigación cualitativa. España: Gedisa.

Miles, M. B., Humberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods soucebook (Third ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Secretaría de Política Económica. Subsecretaría de Programación Económica (2011). Argentina: indicadores económicos, segundo trimestre.

Montenegro de Siquot, Ofelia J. (2009). Derecho cooperativo. Santiago del Estero, Argentina: Editorial Lucrecia.

Morón, Pablo (2015). Indicadores y evolución del sector agroalimentario. Buenos Aires, Argentina: Revista Agropost, N°135 de Consejo de los Profesionales del Agro, Agroalimentos y agroindustria.

Moral, Adoración Mozas (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica. España: CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 40, pp. 165-193.

Moral, Adoración Mozas; de la Poza Pérez, Juan; Martos, Manuel Carlos (1997). La gestión de recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias: un estudio empírico. REVESCO: revista de estudios cooperativos, nº63, pp. 93-120.

Munduarte, Lourdes; Ganaza, Juan; Alcaide, Manuel (1993). Estilos de gestión del conflicto interpersonal en las organizaciones. Inglaterra: Revista de Psicología Social.

Musik, Guillermo Abdel y Romo Murillo, David (2004). Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad. DF, México: Instituto Tecnológico Autónomo de México, Centro de Estudios de Competitividad.

Neiman, Guillermo; Lindemann, Tomás y Troilo, Liliana (2009). Desarrollo rural y cooperativismo. Desafíos, oportunidades y estrategias. Italia: FAO.

Neiman, Guillermo y Quaranta, German (2006). "Los estudios de casos en la investigación sociológica" en Vasilachis de Gialdino, Inés (coord..) Estrategias de investigación cualitativa. España: Gedisa

Novkovic, Sonja; Miner, Karen (2015). La gobernanza cooperativa apta para construir resiliencia frente a la complejidad. Edition International Co-operative Alliance.

Olivera, Gabriela (2006). Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos. Córdoba, Argentina: Ferreyra Editor.

Oviedo, Gilberto Leandro (2004). La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría Gestalt. Colombia: Revista de Estudios Sociales, n° 18.

Patrouilleau, Rubén D. y otros (2012). Escenarios del sistema agroalimentario argentino al 2030. Buenos Aires: INTA. Cuadernos de prospectiva 2.

Patton, Michael Quinn (2002). Twodecades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. Qualitative Social Work. London: Sage Publications. Vol I.

Petriella, Angel (2008). Cooperativismo: ayer, hoy y siempre. Valores, procesos y enfoques. Argentina: IDELCOOP.

Plan Estratégico Institucional de Santa Fe, visión 2030 (2012). Santa Fe, Argentina: Ministerio de Gobierno y Reforma del Estado de la Provincia de Santa Fe.

Quijano Peñuela, Jorge E. y Reyes Grass, José M. (2004). Historia y doctrina de la cooperación. Bogotá, Colombia: Editorial EDUCC, Universidad Cooperativa de Colombia.

Quisbert, Ermo (2010). ¿Qué es el socialismo utópico? La Paz, Bolivia: CED, Apuntes Jurídicos en la web. <http://jorgemachicado.blogspot.com.ar/>.

Ramírez Placencia, Jorge (2005). Tres visiones sobre el capital social: Bourdieu, Coleman, Putnam. Guadalajara, México: Acta Republicana, Política y Sociedad, n°4, año 4.

Ribas Bonet, María Antonia y Sajardo Moreno, Antonia (2004). La desigual participación de hombres y mujeres en la economía social: teorías explicativas. España: CIRIEC España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa; n° 50; pp. 77-103.

Reca, Lucio y Parrellada, Gabriel (2001). El sector agropecuario argentino. Aspectos de su evolución, razones de su crecimiento reciente y posibilidades futuras. Buenos Aires, Argentina: Editorial Facultad de Agronomía, UBA.

Ressel, Alicia y Silva, Noelia (2006). “Estudio de las cooperativas agrarias en Argentina”, en Marti, Juan Pablo y Gonzales Quinteros, Laura (coord.), Cooperativas e integración regional. Uruguay: Universidad de la República del Uruguay.

Roca Balach, Josep (1991). Percepción: usos y teorías. Barcelona, España: Apuntes: Educación Física y Deportes, n° 25, pp. 9 – 14.

Rodríguez Pérez, José (2001). Cooperativismo para jóvenes. Buenos Aires, Argentina: Editorial Lazos Cooperativos, Serie Cooperativismo para el Siglo XXI.

Ruiz Jimenez, María; Hernández Ortiz, María; García Martí, Elias (2006). Estado actual de la investigación sobre sociedades cooperativas agrarias en España. España: CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, n° 56.

Ruiz Rivera, Naxhelli y Delgado Campos, Javier (2008). Territorio y nuevas ruralidades: un recorrido teórico sobre las transformaciones de la relación campo-ciudad. México: Revista Eure, Vol. XXXIV, n° 102, pp. 77-95.

Saiz, Jorge Enrique y Jiménez, SanderRanger (2008). Capital social: una revisión del concepto. Colombia: Revista CIFE, n°13, Universidad Santo Tomás.

Salas Quintanal, Hernan (2006). Territorialización e identidades en el espacio rural. España: Encuentro de Latinoamericanistas Españoles (Santander): Viejas y nuevas alianzas entre América Latina y España. CEEIB, pp.1490-1499.

Saliminis, Javier (2003). Apuntes sobre la génesis y desarrollo del cooperativismo agropecuario en la República Argentina. Argentina: REVESCO Revista de Estudios Cooperativos n° 81.

Sánchez-Flor, Juan Miguel del Real (2013). La dimensión como clave para la mejora de la competitividad. En "El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial". España: Mediterráneo Económico n° 24, pp. 321-344.

Schejzman, Alexander (1996). Agroindustria y pequeña agricultura: Alcances conceptuales para una política de estímulo a su articulación. CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

Scheinkerman, Edith; Basañes, Carlos C. y Martini, Guillermo D. (2011). Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina. Diagnóstico y propuestas. Buenos Aires, Argentina: IICA y Ministerios de Agricultura, Pesca y Ganadería de la Nación Argentina.

Sili, Marcelo; Sanguinetti, Juan; Meiller, Andrés (2013). El cooperativismo agrario, su contribución al desarrollo rural. La experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, provincia de Santa Fe. Buenos Aires, Argentina: Ediciones CICCUS.

Díaz Silva, Javier (2010). La educación cooperativa como estrategia para el desarrollo de la participación y autogestión. Revista Estudios Agrarios, n°45, pp. 69-95.

Simmons, Richard; Yuill, Bob; Booth Jim (2015). Gobernando cooperativas resilientes: las cooperativas agrícolas de Escocia. En la gobernanza cooperativa apta para

construir resiliencia frente a la complejidad. Bruselas, Bélgica: Alianza Cooperativa Internacional.

Singer, Paul (1999). Sindicalismo e economiasolidária: reflexões sobre projecto da CUT. São Paulo, Brasil: Central Unica dos Trabalhadores: Escola Sindical São Paulo. Curso de Formação de Formadores para Gestão em Desenvolvimento Sustentável e Solidário, pp. 23-28.

Soneira, Abelardo J. (2006). “La teoría fundamentada en los datos” en Vasilachis de Gialdino, Irene. Estrategias de investigación cualitativa. Buenos Aires, Argentina: Gedisa.

Soto Baquero, Fernando; Santos Rocha, Józimo; Ortega, Jorge (2006). Políticas públicas y desarrollo rural en América Latina y el Caribe: el papel del gasto público. FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación).

Stake, Robert E. (1999). Investigación con estudio de caso. España: Morata, Segunda Edición.

Shaw, Eleonor (1999). A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. Qualitative market research: An international Journal, Vol 2.

Torrelles, Cristina; Coiduras, Jordi; Isus, Sofía; Carrera, Xavier; París, Georgina; Cela, José M. (2011). Competencia de trabajo en equipo. Definición y categorización. Profesorado, Revista del Curriculum y Formación del Profesorado. Vol 15, nº 3.

Trinidad Requena, Antonio; Carrero Planes, Virginia; Soriano Miras, Rosa María (2006). Teoría Fundamentada “Grounded Theory”. La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional. España: CIES. Cuaderno Metodológicos 37.

Valles, Miguel S. (1999). Técnicas cuantitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. España: Proyecto Editorial, Síntesis Sociología.

Vanolli, Kleber (2003). Gestão da manutenção em cooperativas agrícola suma análise no estado do Paraná. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Vargas Melgarejo, Luz M. (2004). Sobre el concepto de percepción. México: Alteridades.

Vargas Sánchez, Alfonso (1997). “El cooperativismo agrario Argentino” en El futuro del sector agrario: las sociedades cooperativas y otras empresas asociativas agrarias. Madrid, España: Revesco, Revista de Estudios Cooperativos, n° 63.

Vasilachis de Gialdino, Ines (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona, España: Gedisa.

Victoria, María Adriana; Montenegro de Siquot, Ofeliz y Tome, Miryam del Valle (2005). El cooperativismo agrícola, evolución y perspectivas. European Council for Agricultural Law (CEDR), XXIII European Congress and Colloquium of Agricultural Law.

Vieytes, Rut (2004). Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnica. Buenos Aires, Argentina: Editorial de Las Ciencias.

Yin, Robert K. (1984). Case Study Research: Design and Methods. EEUU: Sage Publications.

Yin, Robert (1994). Case Study Research (2^o ed.), Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Documento del Consenso Agroindustrial (2011). Balances y perspectiva a futuro. Buenos Aires, Argentina: Fundación Directorio Legislativo

ANEXOS

Anexo 1: Guía de entrevista

a) Entrevista a Asociados (Dirigentes y Asociados en general)

Dimensión	Dirigentes	Asociados en general
Presentación entrevista	Breve presentación de la entrevista, tratamiento confidencial de la información, etc.	
Datos entrevistado	<p><i>Datos personales</i> (edad, sexo, nivel de instrucción, lugar)</p> <p><i>Datos productivos</i> (actividades, superficie cultivada, producción según cultivo, porcentaje de producción entregada a la UAA)</p> <p><i>Asociación UAA</i> (fecha asociación, participación, etc)</p> <p>¿la actividad productiva la desarrolla solo o asociado con otra/s persona/s?</p> <p>¿Cuál fue el motivo por el cual se asoció a la Cooperativa?</p>	
Función dirigencial	<p>Roles desempeñados, cargo, fecha que asumió el cargo, funciones, experiencia/vivencia.</p> <p>¿Cuál es la visión que posee de los trabajadores, socios de base, grupos de interés y otros dirigentes?</p>	<p>¿Cuál es su opinión en relación a la dirigencia de la Cooperativa?</p> <p>¿Qué opina de los empleados, grupos de interés y demás asociados de la Cooperativa?</p>
Descripción de la cooperativa	<p>¿Podría realizar una descripción de la cooperativa?</p> <p>¿Qué opina de la cooperativa teniendo en cuenta su aspecto social e institucional?</p> <p>¿Cuál es su visión de la UAA como empresa Cooperativa?</p>	
Proceso vivenciado por la cooperativa	<p>Si consideramos la historia de la Cooperativa. Trate de imaginar una línea de tiempo ¿podría identificar situaciones, hechos, acontecimientos relevantes para la cooperativa? y ¿Cuál fue el impacto generado en la Cooperativa?. ¿En qué momento de la historia se inició el proceso de incorporación de agregado de valor a la producción primaria?</p>	
Significado sobre valor agregado en origen	<p>¿Qué entiende por agregado de valor?</p> <p>¿Puede identificar las actividades que realiza la Cooperativa en donde agrega valor?</p> <p>¿Cuál es la importancia que tiene estas actividades para el asociado?</p> <p>Si profundizamos sobre la integración avícola: ¿cuáles son las características y qué opina de la integración avícola? ¿Puede identificar los logros y los problemas y desafíos que tuvo que afrontar la Cooperativa en relación a esta integración?</p> <p>¿Cuál es la importancia que tiene para el asociado las diferentes actividades de agregado de valor y en particular de la integración avícola?</p>	

Logros y análisis prospectivo	<p>¿Cuáles son los mayores logros alcanzados por la cooperativa? ¿Cómo se imagina a la Cooperativa en el futuro? ¿Cuáles serían los mayores desafíos que tendrá que afrontar la cooperativa en el futuro? ¿Cuáles serían las ventajas o fortalezas que posee la cooperativa que le permitirá desarrollarse en el futuro? ¿Cuál es su visión sobre las actividades de agregado de valor en general y la de integración en avícola en particular? ¿Cuáles serán los mayores retos en el futuro?</p>
Contexto	<p>Puede identificar acciones o situaciones de contexto que afecten (positivamente o negativamente) a la Cooperativa ¿Posee vinculaciones con organismos públicos/privados?</p>
Otros	<p>¿Podría identificar algún tema que usted considera de suma importancia y que no la hemos abordado? ¿o si desea resaltar algún tema o aspecto abordado en la entrevista o hacerme alguna recomendación? ¿Quiere realizar alguna pregunta o tiene alguna duda en relación a esta entrevista o mi tesis doctoral?</p>

b) Entrevista a empleados y grupos de interés (mujeres y jóvenes)

Dimensión	Grupo de interés	Empleados
Presentación entrevista	Breve presentación de la entrevista, tratamiento confidencial de la información.	
Datos entrevistado	<i>Datos personales</i> (edad, sexo, nivel de instrucción, lugar)	
	<i>Datos productivos</i> (actividades, superficie cultivada, producción según cultivo, porcentaje de producción entregada a la UAA)	Fecha y circunstancias de incorporación a la UAA Función y actividades. Carrera laboral
	<i>Otras actividades</i> (estudiante, empleado, etc) <i>Asociación UAA/JAC/Grupos de Mujeres</i> (fecha asociación, participación en la organización, etc.) ¿Cuál fue el motivo por el cual se asoció a la organización?	¿Qué significado tiene para usted trabajar en la UAA?
Función dirigenal	Si fue dirigente: Role/s desempeñado/s, cargo, fecha que asumió el cargo, funciones, experiencia/vivencia.	¿Cuál es su opinión en relación a la dirigencia de la Cooperativa? ¿Qué opina sobre los grupos de interés y asociados que no

	<p>¿Cuál es la visión que posee de los trabajadores, socios de base y otros dirigentes?</p> <p>Si no fue dirigente: visión sobre la función y actividades de los dirigentes.</p>	son dirigentes de la Cooperativa?
Descripción de la cooperativa	<p>¿Podría realizar una descripción de la cooperativa?</p> <p>¿Qué opina de la cooperativa teniendo en cuenta su aspecto social e institucional?</p> <p>¿Cuál es su visión de la UAA como empresa Cooperativa?</p>	
Proceso vivenciado por la cooperativa y los grupos de interés	Si consideramos la historia de la Cooperativa. Trate de imaginar una línea de tiempo ¿podría identificar situaciones, hechos, acontecimientos relevantes para la cooperativa o de los grupos de interés? y ¿Cuál fue el impacto generado en la Cooperativa o de los grupos de interés?. ¿En qué momento de la historia se inició el proceso de incorporación de agregado de valor a la producción primaria?	
Significado sobre valor agregado en origen	<p>¿Qué entiende por agregado de valor?</p> <p>¿Puede identificar las actividades que realiza la Cooperativa en donde agrega valor?</p> <p>¿Cuál es la importancia que tiene estas actividades para el asociado?</p> <p>Si profundizamos sobre la integración avícola: ¿cuáles son las características y qué opina de la integración avícola? ¿Puede identificar los logros y los problemas y desafíos que tuvo que afrontar la Cooperativa en relación a esta integración?</p>	
Logros y análisis prospectivo	<p>¿Cuáles son los mayores logros alcanzados por la cooperativa?</p> <p>¿Cómo se imagina a la Cooperativa en el futuro?</p> <p>¿Cuáles serían los mayores desafíos que tendrá que afrontar la cooperativa en el futuro?</p> <p>¿Cuáles serían las ventajas o fortalezas que posee la cooperativa que le permitirá desarrollarse en el futuro?</p> <p>¿Cuál es su visión sobre las actividades de agregado de valor en general y la de integración en avícola en particular? ¿Cuáles serán los mayores retos en el futuro?</p>	
Contexto	<p>Puede identificar acciones o situaciones de contexto que afecten (positivamente o negativamente) a la Cooperativa</p> <p>¿Posee vinculaciones con organismos públicos/privados?</p>	
Otros	<p>¿Podría identificar algún tema que usted considera de suma importancia y que no la hemos abordado? ¿o si desea resaltar algún tema o aspecto abordado en la entrevista o hacerme alguna recomendación?</p> <p>¿Quiere realizar alguna pregunta o tiene alguna duda en relación a esta entrevista o mi tesis doctoral?</p>	

Anexo 2: Autorización para realizar investigación en la UAA

U.A.A. - Secretaria

Para: José Acosta

CC: Omar Gregoret; UAA-ODA

30 ago, 2013

José, buenos días.

Le escribo para comentarle que el Consejo de Administración ha resuelto favorablemente sobre la posibilidad de realizar su tesis doctoral en nuestra Cooperativa.

A continuación le paso los datos de la persona con la cual se debería contactar por tal motivo:

Ing. Agr. Omar Gregoret

Jefe de la Oficina de Desarrollo Agropecuario

mail: ogregoret@uaa.com.ar

Teléfono: 03482-481002 int. 149

Saludos cordiales.

Lelia N. Agustini

Secretaría

Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda.

Tel. (03482) 481002 Int. 113

San Martín 768 - S3561AKR AVELLANEDA - Santa Fe

www.uaa.com.ar

Anexo 3: Cronograma de actividades

	Actividades	Año 1				Año 2				Año 3			
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12
Proyecto de tesis	Identificación del tema												
	Búsqueda de material para antecedentes												
	Delimitación del tema y metodología a utilizar												
	Elaboración de antecedentes												
	Elaboración de proyecto de tesis												
	Entrega a director a borrador de proyecto de tesis												
	Ajustes al proyecto de tesis												
	Prueba piloto												
	Presentación del proyecto de tesis												
	Defensa del proyecto de tesis												
Elaboración de tesis	Contacto con posibles entrevistados												
	Acceso de documentos varios de la UAA												
	Realización de entrevistas												
	Realización de actividades de observación												
	Análisis de datos obtenidos												
	Redacción de tesis												
	Entrega de versión preliminar de la tesis al director												
	Ajustes de tesis												
	Entrega de tesis												
	Defensa tesis												

Anexo 4: Concepto de Percepción

Se complementa en este anexo, el concepto de percepción, teniendo en cuenta que el objeto de estudio de ésta investigación es abordado a partir de la percepción y significación que poseen los cooperativistas y empleados de la Cooperativa Unión Agrícola de Avellaneda, en relación al agregado de valor en origen, razón por la cual se ha desarrollado una revisión exhaustiva sobre el mismo.

Percepción, es una palabra utilizado comúnmente en distintos ámbitos y campos de estudios (domésticos, científicos, técnicos), con lo cual puede tener diferentes significados en función del contexto y situación determinada. Roca Balasch (1991), se refiere en su estudio sobre usos y teorías de la percepción, que dicho tema se puede encontrar desde el planteamiento ecologista de Gibson⁴⁰; el enfoque abordado por Neisser desde la psicología clásica⁴¹; hasta el abordaje desde la psicología moderna⁴².

Al principio del siglo XX, la filosofía había alcanzado un lugar importante dentro explicación psicológica; suponía que todo hecho psíquico se encontraba precedido y acompañado por un determinado tipo de actividad orgánica. La percepción era entendida como el resultado de procesos naturales como la actividad sensorial (visión, tacto, gusto, audición, etc.). Asimismo, “la psicofisiología definía a la percepción como la actividad cerebral de complejidad creciente impulsada por la transformación de un órgano sensorial

⁴⁰ James J. Gibson (1979), en su obra “El enfoque ecológico de la percepción visual”: Defiende la teoría de que la percepción es un proceso simple; en el estímulo está la información, sin necesidad de procesamientos mentales internos posteriores. El autor parte del supuesto de que las leyes naturales subyacentes en cada organismo están las claves intelectuales de la percepción como mecanismo de supervivencia, por tanto, el organismo solo percibe aquello que puede aprender y que le es necesario para sobrevivir.

⁴¹Ulric Neisser, en varias de sus obras (Cognitive Psychology, 1967. Cognition and reality, 1976) hace referencia a la percepción como un proceso activo-constructivo en el que el perceptor, antes de procesar la nueva información y con los datos archivados en su conciencia, construye un esquema informativo anticipatorio que le permite contrastar el estímulo y aceptarlo o rechazarlo según se adecue o no a lo propuesto por el esquema. Se apoya en la existencia del aprendizaje.

⁴² La psicología moderna tuvieron como pioneros a los psicólogos Sigmund Freud, Jean Piaget, Carl Jung. Básicamente, sostienen que la interacción con el entorno no sería posible en ausencia de un flujo de información constante, al que se denomina percepción. La percepción puede definirse como el conjunto de procesos y actividades desarrolladas con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante los cuales obtenemos información respecto a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos.

específico, como la visión o el tacto” (Oviedo, 2004:1). Asimismo, la percepción es uno de los temas inaugurales de la psicología como ciencia y ha sido objeto de diferentes intentos de explicación (Oviedo, 2004).

Vargas Melgarejo (2004) sostiene que la percepción es un proceso cognitivo de la conciencia, que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación de la realidad, para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, además intervienen otros procesos psíquicos: el aprendizaje, la memoria y la simbolización.

El concepto de percepción es comprendido como «biocultural» por tratarse, por un lado, de estímulos físicos y sensaciones involucrados, en donde las experiencias sensoriales se interpretan y adquieren significado moldeadas por pautas culturales e ideológicas específicas, aprendidas desde la infancia y, por otro lado, de selecciones y organizaciones de dichos estímulos y sensaciones, a partir del cual se tiende a satisfacer las necesidades ya sean individuales o colectivas de los seres humanos, mediante la búsqueda de estímulos útiles y de la exclusión de estímulos indeseables, en función de la supervivencia y la convivencia social (Vargas Melgarejo, 2004).

Para Jed Jandt (2013), la percepción es un proceso en la que suele considerarse tres pasos fundamentales: selección, organización e interpretación y cada uno de estos pasos son afectados por la cultura:

a) **Selección:** los individuos perciben solo una pequeña porción de los estímulos a los cuales están expuestos, cuando la percepción se recibe de acuerdo con nuestros intereses, se denomina percepción selectiva, en donde el sujeto percibe aquellos mensajes al que está expuesto según sus actitudes, intereses, escala de valores, y necesidades, es decir, se opera en un auténtico procesamiento de la información por parte del sujeto, mediante el cual el mensaje despierta en el individuo toda una serie de juicios de valor que se traducen en reacciones de muy distinto signo.

b) **Organización:** una vez seleccionados, las personas han recogido una cantidad de estímulos de forma conjunta que, en esencia, son sólo una simple colección de elementos sin sentido. Las personas los clasifican de modo rápido asignándoles un significado que varían según como han sido clasificadas, obteniéndose distintos resultados. Es decir, el paso siguiente a la selección es analizar agrupadamente las características de los diversos estímulos.

c) **Interpretación:** la interpretación es la última fase del proceso perceptual, a partir del cual se intenta dar contenido a los estímulos previamente seleccionados y organizados. La interpretación depende de la experiencia previa del individuo, así como de sus motivaciones, intereses personales y su interacción con otras personas; por ello la forma de interpretar los estímulos pueden variar, a medida que se enriquece la experiencia del individuo o varían sus intereses.

Por su parte, el movimiento Gestalt define a la percepción, como una tendencia al orden mental. Inicialmente la percepción determina la entrada de información; y en segundo lugar garantiza que la información retomada del ambiente permita la formación de abstracciones (juicios, categorías, conceptos, etc.). También asume un nativismo perceptual, es decir, el supuesto de que la mente tiene criterios o categorías para organizar los datos de la experiencia y que dichas categorías no están sometidas a los influjos del aprendizaje y por el contrario, las experiencias y los datos obtenidos son sometidos a su forma particular de organizarlos. En segundo lugar, Gestalt esbozó el concepto de Inmediatez, ya que la percepción busca de manera directa organizar la información del ambiente dentro de una representación mental simple (Oviedo, 2004).

Según el enfoque Gestalt, en términos generales, la labor de la percepción consiste en un intento de agrupación de la información circundante dentro de unidades simples que le permitan a la conciencia adquirir noción de objeto y con ello afianzar su capacidad abstracta; es entendida como un permanente acto de conceptualización. Los eventos del mundo externo son organizados a través de juicios categoriales que se encargan de encontrar una cualidad que represente de la mejor manera posible a los objetos.

En síntesis, luego de haber analizado cada uno de los enfoques según los diferentes autores, se considera conveniente tomar aspectos complementarios de los mismos, que permita el abordaje del fenómeno de estudio; en tal sentido, en la presente investigación se toma al concepto de percepción a un proceso cognitivo, en donde intervienen estímulos físicos a través de la actividad sensorial (visión, tacto, gusto, audición, etc.); a partir del cual el sujeto realiza un reconocimiento, interpretación y significación de la realidad. Dicho proceso está guiado por las experiencias que posee el individuo, es decir, teniendo en cuenta su realidad personal, social y el contexto en el que se encuentra o el que ha vivenciado.

Anexo 5: Fotos de la UAA Coop. Ltda.

1. Momento de la votación en la Asamblea N°93 (en donde se realizó una de las observaciones)



2. Casa Central de la UAA Coop. Ltda.



4. Planta de Alimento Balanceado de la UAA Coop. Ltda. (Integración Avícola ENERCOP)



5. Alimento balanceado para venta al público en general



7. Complejo reproductoras “Los Lapachos” (Integración Avícola ENERCOP)



8. Integrantes de la Juventud Cooperativista (foto al finalizar la reunión en donde se realizó una de las observaciones)

