

**Jornadas "La viabilidad de los "inviables". Estudios, debates y experiencias sobre formas de producción alternativas al modelo concentrador en el agro".
12, al 14 de noviembre de 2014
Universidad Nacional de Quilmes**

El rol de las cooperativas agrícolas locales en la construcción de iniciativas para la permanencia de la producción familiar en el sistema agroalimentario

***Soleno Wilches, Ronald¹
Craviotti, Clara²***

Eje temático 3: Experiencias asociativas en la producción, el trabajo y la comercialización.

Resumen

De acuerdo a lo establecido en la teoría especializada y en el sistema de valores que sustenta a este tipo de entidades, las sociedades cooperativas, en cuanto organizaciones de la economía social, deberían priorizar las características diferenciales de su modelo empresarial, relacionadas con el desarrollo de actividades sociales, económicas y medioambientales, en beneficio de sus asociados y demás actores asentados en el ámbito local de pertenencia. No obstante, y a la luz de las grandes transformaciones sufridas por el sistema agroalimentario global en las últimas décadas, varias de estas entidades han modificado sus modelos organizativos, priorizando la eficiencia económica y administrativa por encima de los principios originarios. En consecuencia, frente a esquemas orientados a lograr una mayor competitividad en los mercados, surgen interrogantes respecto a las posibilidades de persistencia de los productores familiares vinculados a este tipo de experiencias asociativas, especialmente en territorios donde predomina la producción a gran escala.

Teniendo en cuenta lo anterior, el objetivo de esta ponencia es aportar al conocimiento de en qué medida las cooperativas agrícolas, en su carácter de entidades socialmente responsables, se consolidan como un medio para contribuir a la generación de iniciativas tendientes a favorecer la continuidad y/o el posicionamiento de los productores familiares en los sistemas productivos locales. Para lograr dicho propósito se toma como referente el caso de la Agrícola Regional Cooperativa de Crespo, Entre Ríos, poniendo especial atención a dos áreas puntuales dentro de su esquema productivo: la producción de hierbas aromáticas y condimentarias, y la producción

¹ Ingeniero Agroindustrial (UNIATLÁNTICO-Colombia), Máster en Agronegocios y Alimentos (UBA), Doctor en Ciencias Agropecuarias (UBA), Becario de Investigación Postdoctoral del CONICET. E-mail: soleno@agro.uba.ar

² Licenciada en Sociología (UBA), Máster en Estudios Sociales Agrarios (FLACSO), Doctora en Geografía (UBA), Investigadora Independiente del CONICET. E-mail: ccraviotti@yahoo.com

hortícola. Se analiza la forma en que surgen dichas iniciativas y los objetivos que les dan sustento, su grado de cohesión interna, la posible existencia de conflictos al interior de las mismas y su importancia económico-social tanto para la cooperativa como para los productores que las conforman, y para su ámbito local de pertenencia.

La metodología utilizada para el análisis se basa en la utilización de fuentes de información secundaria (proveniente de páginas web, artículos científicos, memorias y Balance Social de la cooperativa) y de información primaria obtenida a través de la realización de entrevistas en profundidad a directivos, responsables de las áreas seleccionadas, productores familiares involucrados e informantes calificados de la zona.

Palabras clave: *economía social, cooperativas agrícolas, producción familiar, sistemas productivos.*

1. Introducción

En las últimas décadas y de la mano del proceso de globalización, se ha dado lugar a la aparición de cambios significativos que afectan no sólo a la forma en que circulan las mercancías, los recursos, la información y el capital en la escala global, sino también a la composición de la demanda internacional de productos agropecuarios. En consecuencia, el cooperativismo agropecuario – como actor de la economía social tradicional ³ -, en las décadas más recientes se ha visto sujeto a grandes transformaciones en distintos niveles (Anello, Tort y Carballo, 2012). Por un lado, a nivel sectorial, ha habido una fuerte contracción en el número de entidades. Por su parte, a nivel organizacional, tanto en las estructuras internas como en el vínculo con otros actores, se ha puesto de manifiesto una tensión entre la necesidad de adecuar las estrategias y vínculos comerciales a los cambios del contexto, con la de mantener la identidad y prácticas fundadas en los valores cooperativos de solidaridad, democracia, equidad, etc. (Lattuada y Renold, 2004).

En estos casos, a medida que las cooperativas se van consolidando como instituciones, sus objetivos e intereses comienzan a separarse de las prioridades de sus miembros,

³ A diferencia de la economía social “no tradicional” o “Nueva Economía Social” (conformada por varias formas asociativas autogestionadas, de autoproducción y/o de subsistencia –empresas recuperadas, ferias sociales, entidades de microcrédito, huertas familiares y comunitarias, entre otros-), la economía social tradicional –constituida por las cooperativas, mutuales y asociaciones que producen o proveen bienes y servicios-, se concentra en los modelos para su inserción efectiva en el mercado, la competencia con las empresas de capital, la innovación y los métodos modernos de gestión, o su capacidad para influenciar políticas públicas (Pastore, 2006; Pérez de Mendiguren et al., 2008).

de manera que el control y la participación democrática da lugar a una representación de tipo fiduciaria en administradores y gerentes profesionales, donde los criterios de eficiencia, eficacia y rentabilidad se separan de los principios y valores cooperativos que dieron origen al movimiento (Lattuada y Renold, 2004).

De este modo, las reestructuraciones a que se ha visto sujeto el sistema cooperativo, que en algunos casos incluyen drásticas modificaciones en sus principios originarios, han dado lugar a que este tipo de organizaciones funcionen más como empresas administradoras de capital que como cooperativas, lo que a su vez ha influenciado la aparición de grandes unidades con expansión territorial, sin límites de sus negocios, que desarrollan asociaciones con control de empresas de capital que operan con socios y no socios, y cuya prioridad es la eficiencia económica y administrativa (Lattuada y Renold, 2004). En la medida en que se avance hacia procesos de reproducción ampliada, los productores familiares que por lo general han sido la fuerza constitutiva de este tipo de entidades asociativas, pueden ver amenazadas sus posibilidades de inserción y/o de permanencia dentro de este tipo de organizaciones -y en el propio sistema productivo- a no ser que se induzcan mejoras significativas de las condiciones técnicas, productivas y comerciales de sus explotaciones (Gómez López, 2009).

Esto nos invita a reflexionar en torno a en qué medida las cooperativas agrícolas en el contexto actual, se consolidan o no como un medio para contribuir a la generación de iniciativas tendientes a asegurar la inserción y/o persistencia de la pequeña producción familiar al interior de la estructura que coordinan y por ende en el sistema productivo local relacionado. Para ello, nos aproximamos a la cuestión desde un trabajo exploratorio sobre dos iniciativas encaradas por La Agrícola Regional Cooperativa, ubicada en la localidad de Crespo, Entre Ríos.

2. El caso de la Agrícola Regional Cooperativa Ltda. (LAR)

La cooperativa fue fundada el 29 de abril de 1910 como una iniciativa de los colonos de la zona de Crespo, encabezados por Alejandro Mohor⁴ y Otto Sagemüller⁵, que se

⁴Nacido en Stiria (Austria) en el año 1862, emigró a Argentina en 1885 y en 1887 se radicó en la provincia de Entre Ríos. En 1909 asume como gerente del Banco Regional de Crespo, desde donde aprovechó su

planteaban en su momento la necesidad de conformar una sociedad de productores que les permitiera comercializar la producción granaria en forma conjunta, buscando hacer frente a las grandes firmas acopiadoras con presencia en la zona, y a la vez asegurarse la provisión de los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad agrícola a un menor precio. De este modo 193 productores, en su mayoría inmigrantes alemanes del Volga, italianos y algunos criollos⁶, se propusieron defender su producción aplicando el sistema cooperativo de sus países de origen (Balance social LAR, 2012-2013).

A pesar de priorizar los valores cooperativos, las leyes imperantes en la época no contemplaban adecuadamente a esa nueva forma asociativa⁷, por tal razón la entidad tomaría en principio la denominación de “Sociedad Anónima Cooperativa Limitada La Agrícola Regional”, firmando en ese entonces una prorroga de 30 años de duración (el contrato social expiraría el 29 de abril de 1940). Es por esto que, muy a pesar de la promulgación de la primera ley de cooperativas en el país (Ley N° 11388) en 1926, sólo hasta el año 1939 se trató nuevamente el tema de la denominación de la sociedad. No obstante y teniendo en cuenta que algunas de las disposiciones de la ley no presentaban las ventajas esperadas por los asociados, se decidió prorrogar el contrato social como estaba por 15 años más (hasta el 29 de abril de 1955). La adopción de la figura cooperativa se concretó de manera formal en el año 1952, cuando por decisión tomada en asamblea general extraordinaria quedó registrada como tal ante la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Industria y Comercio (Wagner, 2011).

Con el correr de los años la cooperativa ha ido sumando a las actividades iniciales diversos servicios, brindados a los cerca de 4.750 asociados que actualmente

cercanía con los productores agrícolas para trasladarles su idea de crear una cooperativa en la zona. (Wagner, 2011))

⁵ Nacido en Moose, Budyandingen, del Gran Ducado de Oldenburg, Alemania en 1970. Emigró a Argentina en misión comercial en el año 1893. Fue el primer presidente de LAR entre 1910 y 1912.

⁶ La inmigración comenzó hacía la últimas décadas del siglo XIX y los inicios del siglo XX. Puntualmente los primeros colonos arribaron a la zona en el año 1878, siendo fundamentales, junto con grupos menores de inmigrantes italianos, de la configuración socio productiva local (Wagner, 2011)

⁷ En 1889 se incorporaron al Código de Comercio los artículos 392, 393 y 394 sobre sociedades cooperativas. Sin embargo la caracterización era muy pobre y sólo se contemplaba el principio de un “hombre un voto”. Además se aceptaba que las cooperativas se estableciesen bajo cualquiera de las formas societarias mercantiles consagradas.

conforman su base societaria. Su complejo agrícola abarca diversos rubros, contando con plantas de acopio de cereales y oleaginosas, acopio de huevos, granja avícola, provisión de fertilizantes a granel, distribución de energía eléctrica rural, fábrica dechacinados, supermercados minoristas (En las localidades de Crespo, Nogoyá y Hernandez) y autoservicio mayorista (En Crespo y María Grande), autoservicio de ferretería y artículos del hogar, corralón de materiales de construcción y artículos rurales, una fábrica de alimentos balanceados para ganadería, avicultura y mascotas, provisión de combustible a través de estaciones de servicios de YPF (Crespo y Paraná), entre otros (Wagner, 2011).

Pero también en ese proceso de crecimiento y capitalización, y en procura de adaptarse al contexto, la cooperativa ha suscrito alianzas estratégicas con empresas de capital, logrando tener participación accionaria en las empresas Tecno S.A. (Dedicada a la industrialización de huevos) y en el Molino Harinero de Ramírez S.A. (Para la industrialización de trigo). De manera similar también se hace evidente un proceso de expansión territorial, materializado a través de la apertura de sucursales para el acopio de cereales en Hernández, Nogoyá, Tabossi, María Grande, Alcaráz, Villa María y Paraná, conformando un complejo agronómico que alcanza un acopio anual promedio de 300.000 tns. (Wagner, 2011).

Todo esto nos da la idea de la dimensión económica y a la vez territorial adquirida por la organización, que además cubre aspectos relacionados con la provisión de cobertura a los bienes y familias de los asociados a través de acuerdos suscritos con las empresas de seguros La Segunda, AcaSalud Medicina Prepaga, Turismo en Cooperación (Coovaeco) y la Asociación Mutual SanCor (Balance social LAR, 2012-2013).

Acorde con la complejidad de la estructura actual de la cooperativa, a su vez se ha introducido la flexibilización de su modelo organizacional, caracterizado por la separación de la dirección (Consejo de Administración -CDA-, constituido por los asociados) y la gerencia (Encabezada por profesionales), quedando en manos de esta

última la toma de decisiones y el despliegue de estrategias productivas y comerciales, siempre bajo la supervisión del CDA.

Todo lo hasta acá expuesto en relación a La Agrícola Regional, permite reforzar los planteamientos de Lattuada y Renold (2004), por cuanto se configura como una gran empresa cooperativa, cuyo proceso de reproducción ampliada se ve reflejado en la apertura de nuevas unidades de negocios, la conformación de alianzas con otras cooperativas y empresas de capital, y en la consolidación de un modelo de gestión en el cual la toma de decisiones estratégicas es delegada a un cuerpo de gerentes profesionales.

No obstante estas consideraciones, se debe destacar la identificación, dentro de su esquema productivo, de dos secciones de especial interés para el desarrollo de esta ponencia y que refieren al desarrollo de actividades *alternativas* para pequeños productores en el marco de lo que constituye su programa de responsabilidad social empresaria. Se trata de la producción hortícola y la producción de especias (hierbas aromáticas y condimentarias). En adelante nos concentraremos en analizar los aspectos más importantes en relación a las mismas, procurando desentrañar su contribución a la persistencia de unidades basadas en el trabajo familiar.

2.1. Producción hortícola

La iniciativa surge en los años 90, cuando en un contexto de cambios en la política económica argentina, caracterizado por la apertura comercial, desregulación, privatizaciones y la apreciación cambiaria, desde la cooperativa se empiezan a avizorar los impactos negativos sobre los pequeños productores de la zona (Agricultores, avicultores, tamberos), los cuales, efectivamente se encontraron frente a un escenario poco favorable y ante la posibilidad latente de tener que vender sus tierras y migrar a la ciudad. Frente a esta situación, desde la cooperativa se motivó la reconversión de los productores hacia cultivos alternativos, aptos para ser realizados en pequeña escala, como es el caso de la horticultura, que en alguna medida les permitieran continuar dentro del esquema productivo local.

Al tiempo la cooperativa buscaba asegurar el aprovisionamiento de vegetales frescos en las góndolas de los supermercados establecidos por la misma entidad y reducir las pérdidas postcosecha derivadas de su compra en mercados concentradores de Buenos Aires y Santa Fé. Es así que se conforma el grupo hortícola de LAR en el año 1993, el cual surge teniendo como referencia a un productor de la zona que ya venía trabajando en la actividad hortícola y que entregaba su producción a la cooperativa: “...*Surgió por uno o dos productores, había acá uno, para que vos te hagás una idea, venía en bicicleta, traía dos bolsos y un cajoncito atrás en la bicicleta y traía verdura. A raíz de eso surge, “y bueno por qué no empezamos?” Entonces...se nuclearon unos productores...*” (Entrevista a responsable del área hortícola, julio de 2013).

De ese modo empezó la gestión y la promoción de la actividad hortícola en la zona, logrando reunir un grupo inicial de 10 productores, los cuales tenían escasos conocimientos respecto al tema hortícola. Esta situación se remarca como una de las principales dificultades atravesadas por el grupo en sus inicios, dado que, además de no contar con recursos suficientes para afrontar los costos e inversiones necesarias, requerían capacitación en referencia a las prácticas culturales involucradas. En ese sentido se destaca el papel de LAR, que además de prestar asesoría técnica, facilitó la consecución de recursos económicos y materiales para el otorgamiento de créditos blandos: “...*Originalmente cuando ellos arrancaron con los invernáculos, todo eso la cooperativa les fue dando créditos, vamos a llamarlos blandos, o sea, con buena facilidad de pago y todo ese tipo de cosas, los fuimos ayudando, entonces ellos lo fueron pagando en el tiempo con la misma producción...*” (Entrevista a responsable del área hortícola, 2013).

Pero además de eso, también en sus inicios contaron con apoyo crediticio de la Municipalidad de Crespo: “...*Se consiguió un crédito blando en el cual la cooperativa era garante (...) Eso después lo fueron pagando, o sea, la cooperativa asumía el compromiso de irlo descontando a cada uno de ellos y también era algo barato, muy barato*” (Entrevista a presidente del CDA, 2013). Adicionalmente en el año 2009, y como consecuencia directa de la gestión del grupo –sin intervención de LAR- recibieron un subsidio por parte de la Secretaría de la Producción de la Nación por un monto de

\$280.000 pesos, el cual les permitió incorporar sistemas de riego por aspersión y goteo, y aumentar la extensión del área bajo cubierta (Gutman, 2005).

No obstante el apoyo conseguido, es necesario hacer alusión a las dificultades enfrentadas tanto a nivel individual como grupal y que dan cuenta de un proceso de aprendizaje, que a su vez dio lugar a una renovación de la base de productores agrupados. Según se expresa desde la coordinación de la iniciativa, dicho proceso estuvo caracterizado por la salida de aquellos que no lograron desarrollar de manera eficaz las habilidades necesarias para el desempeño en la actividad, que no se adecuaron al trabajo requerido, o que por incidencia de factores climáticos decidieron encarar otro tipo de producciones, y también por el ingreso de “nuevos” productores con capacidades productivas afines (En referencia a su orientación a la diversificación de actividades al interior de sus explotaciones) , muchos de los cuales lo hicieron en el contexto de la crisis del 2001, en un escenario desfavorable, principalmente para la avicultura en la zona.

Este fenómeno, que tuvo mayor intensidad durante los primeros diez años de vida de la iniciativa, permitió involucrar un máximo de 15 productores, aunque en la actualidad sólo son 9 los integrantes, 5 de los cuales han estado presentes desde el principio: *“...Seguimos teniendo una base del grupo original y otros se fueron reciclando, se fueron quedando fuera del contexto porque no supieron incorporarse o trabajar de la manera adecuada”* (Entrevista a responsable del área hortícola, julio de 2013).

Los productores que persisten se caracterizan por ser de tipo familiar. Desarrollan la actividad hortícola dentro de las explotaciones en superficies que oscilan entre las 2 y 4 hectáreas, aunque la superficie total de las mismas sea mayor (entre 10 y 40 has). Están ubicados en un rango de 20 km de la localidad de Crespo, los más cercanos entre 4 y 7 km de esta ciudad (zonas de Boca del Tigre y Aldea Santa Rosa) y los más alejados en Colonia Merou. Las tareas, por lo general son realizadas en compañía de las esposas, encargándose estas últimas de las actividades de cosecha y los esposos de las tareas que demandan mayor esfuerzo físico (Siembra, fumigaciones, fertilización, etc.). De las entrevistas realizadas a 4 de los integrantes del grupo se desprende que

todos cuentan con estudios primarios (Algunos no llegaron a completarlos), 3 de los entrevistados forman parte del grupo inicial y tienen edades que oscilan entre los 52 y 60 años; son hijos de inmigrantes alemanes del Volga que se dedicaban a actividades agrícolas o ganaderas. En general la superficie bajo cubierta oscila entre los 1.200 y los 4.000 m² alcanzando a nivel grupal cerca de 20.000 m², donde cultivan principalmente lechuga, acelga, espinaca, perejil, tomate, pimiento, pepinos, etc. A campo se cultivan zapallos, calabaza, cebolla, zanahorias, entre otros. Por las características de los productos vegetales y la pequeña escala, el nivel tecnológico asociado es bajo, dado que tanto la siembra, como la cosecha y el acondicionamiento de la materia prima se realizan de manera manual.

Por lo general combinan la horticultura -que es su actividad principal- con otras actividades a nivel predial, principalmente avicultura, porcicultura y ganadería (tambo o carne), lo cual les sirve como un respaldo, especialmente frente a situaciones adversas. Cabe anotar que hay también productores que se dedican exclusivamente a la producción de vegetales y puntalmente especializados en un único cultivo: *“...Hace 15 años que producimos solamente lechuga. El monocultivo exige siempre, no sólo tener calidad, sino también continuidad en la producción”*. (Entrevista realizada por el periódico LAR a productor hortícola de 4 has, Colonia Merou, 2013).

La disponibilidad de agua en las explotaciones es fundamental, pudiendo contar con pozos semisurgentes, pozos naturales y “cavados a pala”, y sistemas de riego que permitan abastecer los cultivos. Los productores son los encargados de realizar el transporte de la producción hasta las instalaciones del supermercado de LAR, para lo cual toma gran valor el estar ubicados cerca a una ruta principal y el contar con vehículos destinados a tal fin.

En diálogo con lo anterior, se debe mencionar que el grupo actual ha logrado cierto nivel de estabilidad y consolidación, y ello se debe principalmente al hecho de haber empezado a reconocerse como productores hortícolas y el valorar los beneficios obtenidos por el desarrollo de la actividad. Además se destaca el despliegue de mecanismos que han permitido el afianzamiento de cada uno de los participantes a

nivel individual y de las relaciones establecidas entre ellos. En ese sentido cobra relevancia el hecho de realizar reuniones de periodicidad mensual y de asistencia obligatoria, en las cuales reciben la capacitación, la coordinación y el asesoramiento técnico necesario en el área productiva. Además les permite discutir e intercambiar información en referencia a las distintas problemáticas relacionadas.

El ingreso de nuevos productores depende directamente del grupo, no es una decisión que se tome por parte de la cooperativa. No obstante y según se desprende de las entrevistas realizadas en los últimos años no se han registrado nuevos ingresos, ya que si bien aparecen interesados, cuando se les comunica todo lo que implica el inicio de la actividad en términos de tiempo y mano de obra demandados, inversiones, riesgos climáticos y productivos (Heladas, sequías, tormentas, plagas), entre otros factores, terminan desistiendo en sus intenciones: “(...) *Pero no hay muchos que quieran entrar, hay muy pocos, viene uno a cada tanto, dos al año, preguntan (...) Pero cuando uno les dice las cosas la gente no llega más, vienen una o dos veces y se van, pero no porque les ponemos trabas, para nada*” (Entrevista a productor de 4 has hortícolas, julio de 2013).

La relación o el vínculo establecido entre el grupo y la cooperativa incluye el compromiso de parte de esta última de comprar toda la producción. Al mismo tiempo, los productores están obligados a entregar todo lo que la cooperativa demande. Estas consideraciones, que si bien no están registradas por escrito, siempre han sido respetadas por ambas partes y muestran particularmente la importancia dada a la palabra y a las relaciones de confianza construidas a través de los años. Se debe resaltar la inexistencia de penalidades en caso de que un productor no cumpla con el compromiso asumido: “*No, porque el único perjudicado si no cumple los parámetros es el productor (...) Si ellos no entregan es problema de ellos. Obvio que nosotros queremos que ellos entreguen (...) Pero después penalidades, no...*” (Entrevista a responsable del área hortícola, 2013).

Sin embargo y teniendo en cuenta que el grupo sólo alcanza a cubrir en promedio entre el 15% y el 20%⁸ de lo que la cooperativa demanda (Aunque en temporada pico⁹ ese porcentaje aumenta hasta alcanzar cerca del 50%), la cooperativa puede comprar también en los mercados mayoristas. En su defecto, cuando hay sobreproducción en algún producto y la cooperativa no logra absorber toda la oferta del grupo, éstos no pueden vender el excedente en la localidad de Crespo, viéndose obligados a comercializar en localidades o ciudades vecinas: *“Cuando hay superproducción el compromiso de ellos es no vender en Crespo...El compromiso es no vender porque si no terminan siendo competencia de ellos mismos...”* (Entrevista a responsable del área hortícola, 2013).

Al ser indagado respecto a las razones que se plantean desde la coordinación para no permitir la venta en otros comercios de Crespo, uno de los productores entrevistados expresa: *“Si yo no quiero vender ahí, no vendo, pero bueno, es una forma...A mi me parece que...Es un arreglo que se hizo y hay que cumplirlo, y es así”* (Entrevista a productor hortícola de Aldea Santa Rosa, 2013), dejando entrever su desacuerdo con la medida y al tiempo el respeto a lo pactado, a expensas de las posibilidades de venta ofrecidas por la cooperativa, a través de la cual los asociados logran colocar entre el 70% y el 95% de su producción. El remanente, como bien se indicó, puede ser, comercializado fuera de Crespo, destinado a autoconsumo, donado a comedores locales o en el peor de los escenarios, desechado. Todo esto dependiendo del tipo de cultivo, la productividad conseguida y la época del año.

Por otra parte, aunque no están establecidos parámetros estandarizados de buenas prácticas agrícolas o exigencias mínimas de calidad comercial, las labores al interior de las explotaciones se llevan a cabo bajo la aplicación controlada de agroquímicos, la utilización de fertilizantes a base de estiércol de pollo, así como el uso de agua de pozos. Todos estos aspectos, considerados importantes para la obtención de productos más sanos y/o con menores niveles de contaminación en relación a los que se producen en otras zonas. Adicionalmente la calidad de la mercadería es inspeccionada

⁸Un porcentaje relativamente bajo si se tiene en cuenta que la meta trazada inicialmente era alcanzar a cubrir el 90% de la demanda del supermercado (Balance social 2012-2013, pág. 80)

⁹La temporada de mayor producción va de noviembre a marzo, con pico en el mes de diciembre.

por el personal del supermercado al momento de la descarga, quien ante una no conformidad puede incluso llegar a realizar la devolución de lo entregado.

Una vez entregada la producción, el pago de la misma se hace efectivo a los 30 días, siendo acreditado a cuenta y saldo en cuenta corriente. Al tiempo los productores pueden proveerse de todos los insumos y servicios prestados por la cooperativa, los cuales son descontados de manera automática: *“Mirá, toda la verdura, todo lo que ellos traen, ellos tienen un número de cuenta de socio, se acredita en la cuenta corriente y ellos vienen y cobran o se proveen y se los descontamos de eso...”* (Entrevista presidente del CDA, 2013). El precio obtenido, si bien depende del mercado, suele ser estable y los agrupados manifiestan estar conformes tanto con la forma de pago como con los precios obtenidos: *“Eso lo maneja el mercado (...) Pero yo realmente estoy conforme con lo que ellos pagan, yo estoy conforme. No se hacen fortunas pero me da un buen pasar...”* (Entrevista a productor de la zona de Boca del Tigre, 2013).

La cooperativa se encarga de facilitarles el acceso a la asistencia técnica por parte de un ingeniero especializado en temás hortícolas, en un esquema en el cual el pago de sus servicios es asumido por LAR y los productores en forma conjunta. El mismo coordina las reuniones y los visita en las explotaciones de manera individual: *“...Tenemos un ingeniero que viene de acá, de Colón, de San José y él nos asesora y trabaja con la Agrícola en el tema del campo”. “Una vez al mes...él asesora en el tema de si hay alguna peste, qué producto echarle y sí es peste nueva...O sea, nos controla...”* (Entrevista a productor hortícola de la Colonia Merou, 2013).

Las entrevistas realizadas a los productores dejan ver que los vinculados al grupo por lo general no asisten a las reuniones y asambleas de la cooperativa, tampoco muestran interés por participar en el CDA. En ese sentido, se puede observar la forma en que, en una estructura organizativa tan grande como la de LAR, se prioriza el microespacio de intercambio construido por encima de los espacios de participación y toma de decisiones de la cooperativa como tal, donde quizás sus posibilidades de influir en la toma de decisiones son limitadas. Lo que sí se hace en cambio es invitar al personal directivo a las reuniones del grupo.

Aunque en la actualidad el grupo ha alcanzado cierto grado de organización y consolidación, es preciso resaltar que a lo largo del tiempo se han generado problemas relacionados con el cultivo de distintas especies hortícolas al interior de cada una de las explotaciones, derivando en la existencia de conflictos al momento de la entrega de la producción a la cooperativa. Como solución a esta situación se trabajó a nivel grupal en lograr que cada productor se especializara en unos pocos cultivos: *“Sí, porque medio al principio todos hacían un poquito de cada cosa y eso no servía porque cuando andaba una cosa bien, todo el mundo aparecía con una cosa y eso a la Agrícola no le servía, entonces la Agrícola está tratando de que cada uno se especifique en una cosa para que no haya un estorbo con otro productor. Entonces la Agrícola se puede manejar más fácil también”* (Entrevista a productor de la zona de colonia Merou, 2013).

Como consecuencia de esto, en la actualidad existen productores orientados al monocultivo (Por ejemplo los dedicados a producir lechugas, pepinitos y acelga) y otros que si bien son fuertes en productos específicos siguen apostando a la diversificación, en este último caso apuntan a poder complementar la oferta, siempre y cuando los productores especializados no alcancen a cubrir totalmente la demanda: *“Entonces vos, siempre respetando al otro vos podés hacer lo que el otro hace, viste, pero si el otro alcanza su cantidad, lo que él hace, no podés molestarlo”* (Entrevista a productor de la zona de Aldea Santa Rosa, 2013).

Por su parte, y poniendo el énfasis en las principales dificultades enfrentadas para el desarrollo de la actividad, se debe resaltar al factor climático como una de las principales perturbaciones externas, especialmente cuando se trata de cultivos a campo abierto, aunque fenómenos como el granizo y las fuertes tormentas, también logran en ocasiones impactar de manera negativa sobre la estructura de los invernáculos. Esta es una situación que reconocen y han asumido los integrantes del grupo: *“Y bueno, dificultades tuvimos un montón, en el campo uno siempre corre el riesgo del clima, de seca, de granizo que lo tuvimos hace tiempo, heladas también, pero bueno uno ya sabe...Uno ya está un poquito...Sabe que en el campo pasan esas cosas”* (Entrevista a productor de la zona del Boca del Tigre, 2013).

Otra de las cuestiones emergentes del caso hace alusión a las posibilidades de crecimiento del grupo, dadas las limitaciones que impone un factor clave como la mano de obra. Al predominar el trabajo familiar dentro de las explotaciones (Productores en su mayoría de edad avanzada), aspectos como el alto costo vinculado a la contratación de terceros, y el traslado de los hijos varones a la zona urbana, donde se dedican a otras actividades, son considerados adversos para el avance de la iniciativa: *“...En estos momentos ellos se encuentran en un gran dilema...Crecer les es prácticamente imposible por una cuestión de mano de obra y por la carga...Lo que le significaría contratar un empleado...Entonces se encuentran en esa disyuntiva y están haciendo hasta donde les da el cuero, la mayoría lo está haciendo con la esposa, los hijos, y se la rebuscan por ahí por ese lado viste...”* (Entrevista a responsable del área hortícola, 2013). *“Hay muchísimo para crecer, pero hay un problema y es que la juventud no sigue (...) Y la mano de obra vendría a ser de los dos padres y los hijos no, porque ya los hijos tienen que estudiar, entonces vienen a la ciudad a estudiar y ya se quedan, ya no vuelven porque esto acá es más lindo que allá...Porque ése es un trabajo que hay que hacerlo manual...”* (Entrevista a Presidente del CDA, 2013).

Inclusive, desde la dirección del CDA van más allá y advierten que en el mediano y largo plazo estas limitantes podrían atentar contra la continuidad del grupo: *“...Es un lástima pero nosotros no vemos que eso, digo mal en decirlo, pero inclusive yo pienso que eso se muere en lo familiar, porque qué pasa si esa gente grande que vos fuiste a ver...Tiene unos años, después se termina esa gente (...) Sí no tenés quien te lo sigue...”* (Entrevista a presidente del CDA, 2013).

Frente a estas posturas, y pensando en la continuidad de la iniciativa, la lógica indicaría la necesidad de que se impulsen desde la entidad mecanismos tendientes a capacitar y/o desarrollar nuevos productores hortícolas, sin embargo, en ese sentido el contexto tampoco parece ofrecer muchas alternativas: *“Y conseguir gente para iniciar, para empezarlo, yo digo hoy, es una tarea casi imposible...hemos hablado, hemos buscado. No, acá nosotros decimos que el problema es que la tierra está muy baja y hay que agacharse...”* (Entrevista a presidente del CDA, 2013).

Es de señalar que la posición de la presidencia del CDA, coincide con la de los productores entrevistados: “...*Lo que pasa es que insume mucha mano de obra esto y hoy en día la juventud le esquiva un poco a lo que es trabajo fuerte...*” (Entrevista a productor de la zona de Boca del Tigre, 2013). Estas apreciaciones podrían dar la idea de una aversión de los productores en relación al trabajo agrícola, sin embargo por lo que se conoce de la zona y la cultura de trabajo de los colonos, en el caso de la horticultura (Actividad no tradicional) el fenómeno podría ser explicado en función de la mayor demanda de esfuerzo físico en relación a los ingresos que brinda, en comparación con otras actividades.

Respecto a la importancia de la iniciativa dentro de la estructura de la cooperativa es posible mencionar que si bien el proyecto no tiene un impacto significativo en la generación de beneficios económicos¹⁰, dada una escala de producción que no alcanza a suplir el 20% (En promedio, según se desprende de las entrevistas) de la demanda de la sección de vegetales del supermercado, la existencia del mismo es considerada relevante para lograr, por un lado, ofrecer una mejor calidad comercial y sanitaria a los consumidores: “*Desde la cooperativa mejorar nuestras góndolas con la mejor calidad...Ganás en frescura y en un montón de cosas...*” (Entrevista a presidente del CDA, 2013). Y por el otro, se resaltan los beneficios sociales derivados del arraigo de los actores sociales agrarios al territorio, permitiendo que pequeños productores familiares logren mantenerse en sus explotaciones: “*A nosotros en el momento nos ayudó muchísimo porque si no, como te digo, nosotros no estaríamos más en el campo...*” (Entrevista a productor hortícola de aldea Santa Rosa, 2013).

Por último y no por eso menos importante, vale la pena resaltar la casi inexistente vinculación de estos productores con otros actores locales y/o extralocales asociados con la actividad hortícola. En este sentido las articulaciones horizontales se fundamentan principalmente en relaciones intragrupo, social e históricamente construidas. No mostrando mucha preocupación por el intercambio con otros actores locales, más allá de las relaciones entabladas con compradores de otras localidades

¹⁰Según se lee en las Memorias y el Balance Social, en el año 2011 el pago de mercadería al grupo totalizaba los \$640.000 y al año 2012 superaba \$1.000.000.

(Cuando existe sobreproducción) y las enmarcadas en la estructura provista por la cooperativa. La explicación más común para este fenómeno se sustenta, desde la visión de directivos de la cooperativa, en los aspectos culturales: “...*Lo que pasa es que eso también es un problema cultural nuestro, por eso te digo que acá se mezclan muchas cosas, el ruso-alemán por ahí tiene una cultura muy cerrada, es muy difícil entrar y es muy difícil que se abra para salir para afuera...*” (Entrevista a presidente del CDA, 2013).

2.2. Producción de especias (Hierbas aromáticas y condimentarias)

La conformación del grupo de especias tiene sus cimientos en un proyecto iniciado en la zona en el año 1996 denominado: “*Diversificación y valorización de la producción de aromáticas en la provincia de Entre Ríos*”, financiado por LAR y el Programa Litoral de Química Fina del CERIDE¹¹, con el apoyo de la Facultad de Ciencias Agropecuarias de la Universidad Nacional de Entre Ríos. En el marco del mismo se hicieron lotes demostrativos (Principalmente con menta) y capacitaciones a pequeños productores de la zona. Pero no fue hasta el año 2000, cuando luego del Congreso Nacional de Hierbas Aromáticas, realizado en la ciudad de Crespo, que el CDA decidió realizar las inversiones en un secadero, un despalillador y las instalaciones necesarias para su funcionamiento.

En concordancia, el lanzamiento formal de la iniciativa se concretaría formalmente en el año 2001, teniendo como destinatarios pequeños productores familiares, con limitada capacidad económico-financiera y pocas alternativas productivas: “*El proyecto fue pensado para darle una alternativa productiva a pequeños productores, digo pequeños desde el punto de vista de la superficie que tienen, su capacidad financiera y económica. Porque dada la distribución de tierras que tenían, al ser heredadas y sus divisiones y subdivisiones, empezaban a quedar con pequeños predios que ya no daban para la escala de soja o producciones de commodities (...)* Y bueno, pensado

¹¹Centro Regional de Investigación y Desarrollo de Santa Fe, desde el 2008 llamado Centro Científico Tecnológico

como para que el productor se quede en el campo y que tenga un ingreso genuino para él y su familia” (Entrevista responsable del área de especias LAR, 2013). De esta manera se establece una coincidencia con la iniciativa anterior, en un contexto de crisis más pronunciada en el país.

Al igual que lo sucedido en el área hortícola, las actividades productivas dieron inicio con un grupo de 10 productores del tipo familiar, quienes después de una serie de visitas realizadas por parte de la cooperativa mostraron interés en el desarrollo de la actividad al interior de sus explotaciones. Los mismos se ubican en un rango de 35 km del complejo agronómico de la cooperativa en la localidad de Crespo. Por lo general la superficie plantada oscila entre las 2 y 13 hectáreas, dedicada principalmente a la producción de perejil, albahaca, orégano, menta y melisa. Uno de los productores está dedicado exclusivamente y el resto, especializados en otras producciones (el tambo aparece como la actividad principal) incluyeron el cultivo como una fuente extra de ingresos.

Otro aspecto a resaltar es la nula experiencia previa de los productores en este tipo de cultivos: *“Y todos sin experiencia, ni siquiera la ingeniera. Ellos [En referencia a la cooperativa] plantaron allí donde tienen la planta de aromáticas, tienen un campo hacia al fondo y allí sembraron perejil y lo sembraban así en hileras y regaban por inundación, tenían una manguera que regaba agua por los canales. Y después para cosechar no había nada todavía, entonces cortaban con las tijeras de podar, de cortar césped, de peluquear arboles o con cuchillos, así andaba...”* (Entrevista a productor de perejil de 2 has, 2013). No obstante a través de los años han logrado adquirir la experiencia, las capacidades y habilidades requeridas para el desarrollo de la actividad.

Para lograrlo fue de gran ayuda el apoyo de la cooperativa, que financió el secadero¹², así como las inversiones de campo necesarias (Semillas, instalación de sistemas de riego, construcción de pozos de agua y acceso a otros insumos necesarios). El esquema contemplaba el pago de la deuda contraída por los asociados en forma

¹²Inicialmente se contaba con un secador de bandeja y el producto se empacaba a granel (Entrevista a socio productor de 2 has, 2013)

individual con el 20% de las sucesivas entregas en producción, hasta lograr cubrirla en su totalidad.

Habiendo expuesto los datos más importantes en relación al surgimiento de la iniciativa, se debe mencionar que para el ejercicio 2002-2003 se realizó un estudio de mercado sobre las especies y mezclas más consumidas en el supermercado LAR. En función de los resultados, se proyectó el lanzamiento de una línea de 16 especias, en sobres de 25gr, con marca propia, y la implementación de una góndola específica para su comercialización. La idea surgió con el fin de incorporar valor agregado a la producción, buscando de esta forma que el cambio progresivo del mix de venta granel - fraccionado, repercutiera en mejores precios para los productores, dado que los precios de los productos a granel, no suelen tener modificaciones significativas de temporada a temporada (Memoria LAR, 2002-2003).

Para ello, en el 2004 se instaló un secadero continuo (Aumentando la capacidad de secado de 100 kg a 600 kg de peso seco por día), se instaló además un separador de viento y una fraccionadora automática fabricada en Crespo con capacidad de 2400 sobres por hora. Todo esto con ayuda de un crédito a tasa subsidiada por \$50.000 y aportes no reembolsables por valor de \$20.000 otorgados por el Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR). Además se empezaron a examinar las posibilidades de venta en las provincias de Corrientes y Misiones.

Como producto de las inversiones realizadas, en el 2005 se produjo un aumento de la superficie sembrada pasando de 15 a 30 has (Perejil, menta, orégano y albahaca), manteniéndose constante durante el año 2006. Durante el 2007 se sufrieron efectos climáticos adversos (Sequías, excesivas lluvias y heladas) derivando en una baja producción. Posteriormente en el 2008, la falta de lluvias llevó a que se produjera exclusivamente con sistemas de riego, lo que encareció el producto y conllevó a que se acumulara stock.

Siguiendo con el orden cronológico, se destaca que en el año 2009 se realizó un convenio con la empresa La Virginia S.A., para la venta de 10 toneladas de perejil

deshidratado¹³, aumentando la capacidad de colocación de la producción de los socios en el mercado doméstico. Para el año 2010, la superficie sembrada con perejil alcanzaba las 20 has, mostrando un aumento del 27% respecto al año inmediatamente anterior. Al tiempo, creció el volumen de este producto fraccionado en un 15%. El aumento se debió al convenio con la marca Primer Precio¹⁴ a través de la cual se comercializa entre el 50 y el 60% del fraccionado. Durante este mismo año, y como una iniciativa tendiente a hacer más eficiente las operaciones de cosecha, se adquirió, con ayuda de un subsidio de \$200.000 otorgado por el INAES en el año 2007, una máquina cortadora-hileradora¹⁵ y una nueva envasadora.

En el año 2011 si bien se aumentó a 32 las hectáreas cultivadas en total, se registró un desfase en los precios del perejil a granel respecto a otros productos e insumos. Dicho desfase estuvo influenciado por la presencia en el mercado de perejil importado de inferior calidad y precio, que era comprado por las empresas líderes para ser mezclado con el producto nacional, buscando obtener mayores beneficios económicos. Esto incidió de manera negativa y llevó a una notable disminución de la superficie sembrada en el año 2012 pasando de 32 a 26 ½ hectáreas (22 de perejil, 3 de menta y 1 ½ de albahaca).

No obstante, llama la atención la orientación del grupo hacia la especialización en el cultivo de perejil¹⁶, que en la actualidad alcanza un volumen cercano a las 30 toneladas en peso seco por año. La explicación a este fenómeno se encuentra en su mayor facilidad para la siembra y el manejo, en comparación con otras producciones que se desarrollan en baja proporción como la menta y la albahaca que requieren mayor cuidado. Muestra de esta situación es la presencia de un productor que dedica 10 has a

¹³ Sólo se dio en este año, después no se volvió a repetir.

¹⁴ Primer Precio SA es una central de compras de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca y Supermercados Toledo de Mar del Plata, basado en una marca propia que es comercializada en 24 cadenas medianas del país, distribuidas en 18 provincias, representando unos 450 puntos de venta y que cuenta con más de 650 productos. A través del convenio LAR logra llegar a El Chaco, Formosa, Córdoba, San Luis, Entre Ríos, Buenos Aires, Capital Federal y Santa Fe. (Revista Actualidad en Supermercados, 2012; Entrevista a responsable del área de especias LAR, 2013).

¹⁵ Es una segadora adaptada para corte y carga de un acoplado que traslada el producto directamente al secadero para ser deshidratado.

¹⁶ La productividad anual estimada para la zona es de 1 tonelada por hectárea en peso seco (Entrevista a productor de la zona de aldea Santa Rosa, 2013)

este cultivo durante los meses de invierno (Representa casi el 50% del total plantado por el grupo) y 3 has a producir albahaca y menta durante el verano¹⁷: *“Se arrancó en aromáticas con menta, pero la menta es bastante sacrificada y después que se dejó eso. Una vez que se tomó conocimiento del perejil, ya se tomó como fuerte el perejil...El perejil es el fuerte, más o menos como la soja en agricultura”* (Entrevista a productor de 10 has de perejil, noviembre de 2013).

La especialización en el cultivo de perejil, además de lo anterior, también permite a la cooperativa acceder -a través del canje con otras empresas dedicadas a la actividad-, a otras especias que la entidad no produce (Pimienta, nuez moscada, anís, etc.), permitiendo completar la oferta de productos fraccionados para las góndolas del supermercado.

Al margen de estas consideraciones, y haciendo hincapié en las dificultades enfrentadas por el grupo, las más importantes están relacionados con temas climáticos como las heladas, granizo, sequias y exceso de lluvias que influyen directamente sobre la productividad obtenida: *“Y el clima, ya todos los años tenés que saber los cambios de clima...Y eso a los cultivos, es un desastre lo que les hace. Esas son las dificultades mayores que estamos afrontando hoy entre los problemas, nosotros hemos contado tormentas, pedradas a principio de año que han roto todo el equipo de riego, eso es siempre y lo vamos a seguir teniendo. Y es todo a pulmón porque no tenés un seguro que podamos trabajar, porque no hay seguros para esta actividad”* (Entrevista a productor de perejil de 10 has, 2013).

Otro de los problemas actuales esta relacionado con la infraestructura de proceso, dado que el secadero continuo está trabajando con gas envasado, por lo que se requiere trasladar las instalaciones a un espacio que cuente con gas natural y de ese modo reducir los costos, que estarían incidiendo en una menor competitividad y en los ingresos de los productores, en comparación con los especieros de otras zonas.

¹⁷La superficie total es de 16 has, en las 3 has restantes tiene ganado de engorde.

En cuanto a la forma de organización interna se puede decir que, aunque el manejo de los cultivos está a cargo de los productores, estos cuentan con acompañamiento durante la producción y cosecha por parte de la cooperativa. Cabe destacar que a diferencia de lo que sucede en el grupo hortícola¹⁸, en especial la persona responsable del grupo es a la vez responsable por la asistencia técnica en campo, de la planta de proceso y de la fase comercial.

La temporada productiva va desde mediados de febrero hasta octubre para el perejil y después desde octubre hasta finales de diciembre se hace albahaca y menta. La operatoria para la cosecha se establece de acuerdo al número de productores que tengan la producción en condiciones para ser cortada y del clima. De este modo se determinan turnos para la máquina de corte. Por lo general se empieza con la cosecha temprana entre los meses de mayo y junio, teniendo prioridad el productor con mayor superficie sembrada: *“Ahí casi no hay dificultades porque somos pocos productores entonces casi siempre yo soy de arrancar primero, porque el primero empieza, como estoy dedicado más...Y después se empieza a cosechar a los demás productores. Después si ya se entra a complicar, ya entra el técnico a recorrer que lote está primero y allí va yendo la máquina”* (Entrevista a productor de 10 has de perejil, noviembre de 2013).

Una vez cosechada, la producción es trasladada por acoplados a la planta de secado y fraccionado¹⁹, donde es envasada (A granel y fraccionada) y luego comercializada: *“Ellos fraccionan, están haciendo mucho el tema fraccionado, entonces ellos mismos ya necesitan un stock allá como para poder pasar todo el año, porque nosotros acá tenemos mayo, junio, hasta octubre, porque no todas las veces hacemos cosecha de verano...Entonces ellos mismos son compradores y si tienen el stock y les sobra es*

¹⁸ En hortícola hay un responsable de grupo y un ingeniero contratado que se encarga de toda la parte de asistencia técnica de los productores a campo.

¹⁹ La planta cuenta con habilitaciones bromatológicas, y controles de propiedades organolépticas (color y aroma), limpieza y carga microbiológica (de acuerdo a los niveles microbiológicos establecidos por Normas de Farmacopea Europea), asegurando así la calidad de los productos. Cuentan con Buenas Prácticas de Manufactura. En la misma, después de la recepción del producto por cada uno de los productores de manera individual, se le realiza el secado, el trillado y despalillado, para posteriormente ser envasado a granel en bolsas de polietileno de 10 kg y luego papel, para evitar el paso de la luz y la humedad. Posteriormente parte del granel es destinado al fraccionado.

problema de ellos venderlo, nosotros ya cobramos algún precio de entrada” (Entrevista a productor de perejil de 10 has, 2013).

La producción es pagada en función del peso seco a granel. Una vez informado el dato de los kilogramos a la administración el productor puede decidir si lo cobra directamente o si se lo abonan a cuenta corriente: *“...Yo entrego, ellos pasan el dato de los kilos a la administración y yo puedo ir a cobrarlo, me pueden dar un cheque o me lo giran a mi cuenta en el banco”* (Entrevista a productor de 2 has, 2013).

En cuanto a la consolidación del grupo, es preciso decir que en la actualidad no tienen un espacio de intercambio como en el caso del área hortícola. Cada productor se maneja de manera independiente y en caso de tener algún tipo de duda o problema lo resuelve directamente con la responsable de área: *“...Años anteriores si teníamos por allí dos reuniones por año al empezar la campaña y por ahí a mediados de campaña hacíamos a ver cómo nos iba y las necesidades y esas cosas...”* (Entrevista a productor de perejil de 2 has, 2013). *“Y los primeros años si se reunía periódicamente. Ya hace rato que las reuniones esas ya no...No es algo tan integrador como horticultura por ejemplo...”* (Entrevista a productor de perejil de 10 has, 2013).

Respecto al ingreso y salida de productores, el número de integrantes siempre fue variando dependiendo de las condiciones del contexto, aunque en la actualidad el número se mantiene en 10 productores. Cuando un productor sale del grupo por lo general se da por inconvenientes con el cultivo: *“...Los primeros años abandonaron muchos productores porque era un descontrol total, nadie sabía nada y hacía 10 trabajos, en 8 le erraba en algo, y era un desastre (...) Los primeros años vivíamos metiendo la pata...”* (Entrevista a productor de perejil de 10 has, 2013).

Por su parte la entrada de nuevos productores -que generalmente se acercan a la cooperativa mostrando su interés-, depende exclusivamente de la responsable del área e implica un proceso de evaluación técnica, además de las cuestiones administrativas ligadas a su posible vinculación: *“Yo hago la parte de evaluación técnica, o sea, voy y veo el terreno, que sea apto para el cultivo, que tenga agua y que tenga disponibilidad de tiempo para atenderlo (...) Si la pasa, se va a la parte administrativa donde se ve*

cómo va a iniciarse, si con financiamiento de la cooperativa o con financiamiento propio...esa ya es la parte administrativa. Y que sea asociado, si no es asociado se asocia” (Entrevista a responsable del área de especias LAR, 2013). En este sentido existe una diferencia con el grupo hortícola, donde los productores son quienes acuerdan las pautas para la entrada de nuevos integrantes.

Analizando las articulaciones establecidas con otros actores, se debe mencionar que más allá de los convenios logrados con distintos centros de distribución mayorista y demás empresas/cooperativas comercializadoras, se destaca que el grupo de especias LAR (A través de la coordinadora) colabora con el proyecto de investigación de Hierbas Aromáticas Pampeanas que es llevado adelante por INTA San Pedro, y que se enmarca en el proyecto de Hierbas Aromáticas de INTA a nivel nacional. Participa además en el Foro del Orégano Argentino y en el Foro Federal de Hierbas Aromáticas (Reconocido por el Ministerio de Agricultura). Además la técnica asiste a ferias comerciales y rondas de negocios en las cuales se busca, entre otras cosas, establecer nuevos contactos, mejorar los protocolos de siembra, producción y comercialización a nivel nacional, y adquirir conocimientos respecto a calidades y metodologías de venta de aromáticas y condimentos a nivel internacional. Por su parte y aunque existe la Cámara de Especieros a la que se encuentran asociados, no se tiene mucha interacción con dicha entidad. La misma se reúne mensualmente pero desde LAR no se participa aludiendo a limitaciones de tiempo, sin embargo se mantienen al tanto de lo resuelto y de los precios de mercado²⁰.

En referencia a la importancia de la iniciativa -y en una posición similar a la del responsable del área hortícola-, desde la coordinación del grupo de especias se hace alusión a lo que significa, para los productores involucrados, un proyecto que les ha permitido mantenerse en el esquema productivo, a través del acompañamiento, financiación y comercialización de la producción: *“Yo creo que la mayor importancia es que siendo la cooperativa una empresa que hoy se ha convertido en muy grande con más de 4000 asociados, que esté dedicando a un proyecto, con bastante inversión,*

²⁰ Los precios de mercado son fijados por la Cámara de Especieros, que es una entidad privada y único referente a nivel nacional (Consulta telefónica a responsable del área de especias, 2014).

para 10 familias o más, que si no fuera por eso estarían...Habrían vendido el campo y estarían en la ciudad, yo creo que en capital social y en el trabajo es muy importante” (Entrevista a responsable del área de especias LAR, 2013).

Cabe indicar que hasta el momento el proyecto para la cooperativa no representa beneficios económicos. De hecho de algunas entrevistas realizadas se infiere que incluso la sección trabaja a pérdida y esto guarda estrecha relación con los excesivos costos en la etapa de secado. Sin embargo esas pérdidas son asumidas por la cooperativa y no trasladadas al productor, a quien se le asegura el pago de lo entregado, aún en condiciones de mercado desfavorables. A este respecto resulta bastante interesante lo planteado por uno de los entrevistados: *“Hasta hoy todavía no es ganancia para ellos que tienen rubros muy grandes. Quedó como un apoyo para el productor chico y de a poco lo va sacando adelante porque si fuera algo privado esto ya no existiría más. Es algo cooperativo que se ha manejado y lo están manejando como para un futuro pero para ellos hoy no es ganancia (...) Hoy si yo no hubiera tenido esto, estaría en una empresa en Crespo trabajando como empleado porque el productor chico ya no...Si no hace algo no va a seguir en el campo”* (Entrevista a productor de perejil, aldea Santa Rosa, 2013)

Se entiende entonces que desde la cooperativa se tenga proyectado trasladar la planta de proceso y de esta forma tratar de hacer más eficiente la sección en términos económicos. Además de otras estrategias comerciales desplegadas tendientes a aumentar las ventas de productos fraccionados y disminuir las de granel, que actualmente se ubican en 30% y 70% respectivamente. El objetivo a corto plazo entonces es ajustar las fases subsiguientes en la cadena de valor.

Aunque no es una preocupación actualmente, en caso de requerir mayores volúmenes productivos, todo parece indicar que la estrategia se enfocaría en el desarrollo de nuevos productores, pues los existentes, o bien han llegado a su techo o muestran poca predisposición para aumentar la superficie dedicada a la actividad, principalmente por una cuestión del tiempo y esfuerzo requerido por una producción que ha sido

incluida como parte de una estrategia de diversificación y que no les reditúa en la misma medida que las otras actividades que desarrollan dentro de la explotación.

3. Reflexiones finales

Una primera reflexión apunta a resaltar la necesidad de que, en un contexto en el cual las cooperativas agrícolas se enfrentan ante el desafío de la competitividad en mercados cada vez más exigentes, conllevándolas a la adopción de prácticas de reproducción ampliada, este tipo de entidades revaloricen las lógicas y valores que los distinguen de las empresas de capital tradicionales, asumiendo su rol como pioneras de la economía social (Anello et al, 2012). En ese sentido se destaca que, a pesar de la consolidación de LAR como una gran empresa cooperativa y su esfuerzo por coordinar los encadenamientos subyacentes, al tiempo ha mostrado un notable interés por dar cumplimiento a su programa de responsabilidad social empresaria.

De hecho, las iniciativas desplegadas en el marco del mismo han resultado útiles -hasta el momento-, para lograr mantener a los productores involucrados dentro del sistema productivo local. Sin embargo surgen interrogantes respecto a si las mismas podrán seguir siendo viables en el tiempo, sobre todo en el caso de la producción hortícola, donde la disponibilidad de trabajo familiar podría convertirse en un factor limitante para la posible perdurabilidad de la actividad. Ello, debido a la avanzada edad de los productores, el desplazamiento de los hijos a la ciudad, el alto costo y poca disponibilidad de mano de obra contratada y las dificultades para desarrollar nuevos productores. Llama la atención que, frente a un escenario futuro que pone en riesgo la viabilidad de dicha experiencia, no parece existir una real preocupación por el despliegue de mecanismos orientados a generar un efecto multiplicador en la zona, que asegure la sostenibilidad de la actividad en el tiempo.

En la producción de especias por su parte, las mejoras proyectadas en la fase de procesamiento y las impresiones recogidas entre los distintos actores consultados, dejan entrever mejores perspectivas a futuro. No obstante, ello dependerá en gran medida de la capacidad de la cooperativa para reducir los costos, alcanzar nuevos mercados y mejorar los ingresos de los productores, incentivando de esta forma una

mayor productividad (Ya sea a través de los productores actuales o de la vinculación de nuevos asociados). Además, se debe hacer hincapié en la necesidad de reforzar el aspecto socio-organizativo -que evidentemente ha perdido relevancia en detrimento del meramente productivo-, propendiendo por la consolidación de las relaciones sociales al interior del grupo, por el momento limitadas por la ausencia de un espacio de construcción colectiva.

Por otro lado, bien vale la pena razonar en torno a que, si bien uno de los propósitos de ambas experiencias apunta a la diversificación productiva al interior de las explotaciones, en la actualidad y como consecuencia de las condiciones del mercado y/o la necesidad de resolver conflictos de interés al interior de las mismas, se observa que algunos productores tienden hacia la especialización en un solo cultivo (Productores de lechugas, acelga y pepinito en hortícola y perejil en especias), lo que denota cierto alejamiento de la lógica inicial y puede resultar contrario al objetivo declarado de fortalecer producciones de baja escala, al incrementar los riesgos ante eventos climáticos.

El caso permite argumentar acerca el rol *mediador* de la cooperativa como institución ligada a un territorio, con potencialidad de vincular a sus miembros con otras organizaciones públicas y privadas ubicadas dentro y fuera de su espacio de pertenencia. Sin embargo, surge una reflexión sobre el vínculo establecido entre LAR y los asociados en las experiencias analizadas. Siendo que éstas han surgido desde la estructura directiva y no desde las bases, con el paso del tiempo los rasgos participativos parecieran diluirse, para afirmarse una relación jerárquica similar a la que se podría establecer entre una empresa de capital y pequeños productores en su rol de proveedores. De este modo la situación pareciera exhibir algunas de las características propias de la agricultura de contrato, donde estos últimos -principalmente aquellos que se especializan en un cultivo en particular-, van mostrando una pérdida relativa de autonomía en la toma de decisiones al interior de la unidad productiva (Teubal, Domínguez y Sabatino, 2005), en detrimento de las necesidades puntuales de la entidad coordinadora de las actividades. En contraprestación logran asegurar la venta

de la producción a precios favorables, acceder a asistencia técnica, créditos e insumos productivos, aspectos claves para su permanencia al interior del sistema.

Bibliografía

Anello, M.C., Tort, M.I., Carballo, C. (2012): "El cooperativismo agrario y la economía social en las universidades públicas". PRECAC, Facultad de Ciencias Económicas, UBA, 46 pp.

Gómez López, J. D. (2009): "Las cooperativas agrarias: tendencias y perspectivas en un contexto de internacionalización del capital". Dpto. Geografía Humana, Universidad de Alicante (España), 17 pp.

Gutman, G (2005): "Desarrollo y articulación de PP (pequeños productores) hortícolas en un programa cooperativo: el caso de la Cooperativa LAR, Entre Ríos". En: "*Agricultura de contrato de pequeños productores agropecuarios con agroindustrias y/o agrocomercios en Argentina, experiencias, lecciones, lineamientos de políticas*". Buenos Aires, RIMISP.

Lattuada, M.; Renold, J. (2004): *El cooperativismo agrario ante la globalización*. Siglo XXI Editores Argentina. Buenos Aires.

Pastore, R. (2006): "Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la Economía Social". Documento 54 del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas UBA, 23 pp.

Pérez de Mendiguren, J.C., Etxezarreta, E. y Guridi, L. (2008): "¿De qué hablamos cuando hablamos de economía social y solidaria? Concepto y nociones afines". XI Jornadas de Economía Crítica, Bilbao, 26 pp.

Teubal, M., Domínguez, D., y P. Sabatino. (2005): "Transformaciones agrarias en la Argentina. Agricultura industrial y sistema agroalimentario". En: "*El campo argentino en la encrucijada. Estrategias y resistencias sociales, ecos en la ciudad*". Buenos Aires, Alianza Editorial, pp. 37-78

Wagner, O. (Coordinador). (2011): *100 años de trabajo cooperativo. La Agrícola Regional Cooperativa Limitada, agropecuaria, de consumo y de servicios públicos 1910-2010*. Ediciones UNL, Santa Fe, 200 pp.

Otras fuentes

Balance Social LAR (2012-2013). Memorias (2002-2012). Periódico LAR (Oct-2013)

Entrevistas realizadas a productores del grupo hortícola (Julio y noviembre de 2013)

Entrevistas realizadas a productores del grupo de especias (Noviembre de 2013)

Entrevista realizada a responsable del área hortícola (Julio de 2013)

Entrevista realizada a responsable del área de producción de especias (Julio de 2013)

Entrevista realizada al presidente del Consejo de Administración de LAR (Julio de 2013)