

El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural

*La experiencia de la Unión Agrícola
de Avellaneda, Argentina.*

Marcelo Sili - Juan Sanguinetti - Andrés Meiller

EDICIONES
ciccus

 economía y desarrollo
nexos


**UNION AGRICOLA
DE AVELLANEDA**
COOPERATIVA LIMITADA

El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural

La experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Argentina

El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural

La experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Argentina

Marcelo Sili - Juan Sanguinetti - Andrés Meiller

Agradecimientos

Esta investigación sobre el vínculo existente entre las cooperativas agropecuarias y el desarrollo rural, ha sido elaborado por el equipo técnico de Nexos Economía y Desarrollo, utilizando para ello el ejemplo concreto de la Unión Agrícola de Avellaneda, No obstante, esta investigación no hubiera sido posible realizar sin el permanente apoyo del personal de toda la UAA. En este sentido se desea agradecer muy especialmente al Sr. Presidente de la UAA, a los Sres. Consejeros, al Sr. Gerente y a todo el equipo técnico y administrativo de la casa central y de cada sucursal. También se desea agradecer el apoyo de los entusiastas colegas y amigos que contribuyeron con sus ideas y sugerencias a mejorar este documento.



Ediciones CICCUS ha sido merecedora del reconocimiento Embajada de Paz, en el marco del Proyecto-Campaña “Despertando Conciencia de Paz”, auspiciado por la

Organización de las Naciones Unidas para la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Impreso en Argentina
Printed in Argentina

Índice general

Introducción.....	13
1) El cooperativismo agrario y su rol en el desarrollo rural.....	16
1.1 Las cooperativas, modelos y lógicas de funcionamiento.....	16
1.2 La importancia de las cooperativas en el desarrollo rural.	
Algunas experiencias internacionales.....	20
1.3 Las cooperativas agrarias en Argentina.....	25
2) La unión agrícola de avellaneda como un modelo representativo de cooperativismo y desarrollo rural en Argentina.....	29
2.1 La UAA, estructura, organización y dinámica de funcionamiento.....	29
2.2 El modelo de gestión cooperativo de la UAA.....	35
3) El impacto y la contribución de la UAA en el desarrollo local y regional.....	37
3.1 La UAA ha contribuido a construir un buen clima de negocios, a consolidar el cambio tecnológico y a crear una economía más diversificada y competitiva.....	37
3.1.1 La diversificación de la matriz productiva y el aumento de la competitividad es una característica de los productores de la UAA.....	38
3.1.2 La promoción y creación de un clima de negocios activo en torno a la producción agropecuaria constituye un valor agregado clave de la UAA.....	41
3.2 La provisión de insumos y la comercialización de la producción agropecuaria son pilares para el sostenimiento de los productores y para el desarrollo regional.....	49
3.3 Más allá de las actividades vinculadas al sector agropecuario, la provisión de bienes y servicios a la comunidad contribuye al desarrollo de los territorios rurales.....	51
3.4 La UAA es un actor clave en la generación de empleo y la construcción de mercado local.....	54

4) Factores claves para el desarrollo cooperativista y rural.....	61
4.1 La existencia de una política de apoyo económico, comercial y de responsabilidad social sostenida a través del tiempo.....	61
4.2 La capacitación y asistencia técnica a sus asociados, sus familias y a la comunidad en general.....	63
4.3 La construcción de un entramado social y una cultura cooperativista.....	63
4.4 La amplia distribución y cobertura geográfica de la cooperativa.	64
4.5 El anclaje de la renta local y la generación de un círculo virtuoso de desarrollo.....	65
4.6 La integración a la vida local y el compromiso con el desarrollo regional.....	65
4.7 El rol y el aporte de la UAA en el cooperativismo a nivel nacional..	67
Conclusión.....	68
Anexo 1: Metodología general de la investigación.....	73
Las entrevistas.....	73
Las encuestas.....	73
Anexo 2: Formulario de encuestas realizadas a productores Agropecuarios.....	81
Anexo 3: Tabla síntesis de características de los productores Agropecuarios encuestados.....	88

Índice de tablas

Tabla 1: Distribución de las sucursales y los asociados de la UAA.....	30
Tabla 2: Resultado económico por rubros desde el 2008 a 2011.....	34
Tabla 3: Estado de situación patrimonial del 2005 al 2011.....	36
Tabla 4: Fuentes de ingreso de los productores agropecuarios.....	41
Tabla 5: Proveedores de asistencia técnica según condición de asociado.....	42
Tabla 6: Motivos por los cuales los productores asociados adquieren asistencia técnica en la UAA.....	43

Tabla 7: Lista de intención de inversiones productivas.....	47
Tabla 8: Lugar de compra de insumos productivos.....	50
Tabla 9: Motivo de compra de insumos productivos o principales factores que inciden en la provisión de insumos.....	51
Tabla 10: Dónde compran los bienes de familia los productores agropecuarios.....	52
Tabla 11: Motivo de compra de bienes de familia de los clientes de la UAA....	53
Tabla 12: Relación empleos de la uaa sobre población empleada total por localidad.....	55
Tabla 13: Masa salarial según sucursal y tipo de salario. (agosto del 2011)....	56
Tabla 14: Resumen en porcentajes del gasto total en artículos de venta según lugar de procedencia de los proveedores (2011).....	59
Tabla 15: Gastos directos de las distintas áreas de negocio discriminados por grandes rubro, como porcentaje del total	60
Tabla 16: Opinión de los productores sobre los principales beneficios que brinda la UAA.....	62
Tabla 17: Opinión de los productores, asociados y no asociados sobre el aporte de la uaa al desarrollo de la región.....	67
Tabla 18: Distribución de explotaciones agropecuarias (EAP) según provincia y departamento.....	76
Tabla 19: Distribución de los productores alcanzados por la encuesta.....	77
Tabla 20: Distribución espacial de los encuestados según lugar de residencia.....	78
Tabla 21: Distribución espacial de los encuestados según sucursal de la UAA en la que operan.....	80
Tabla 22: Datos descriptivos de los productores encuestados.....	88

Índice de figuras

Figura 1: Distribución de las sucursales de la UAA.....	31
Figura 2: Organigrama de la unión agrícola de avellaneda.....	32
Figura 3: Composición de las utilidades de la uaa por sector, como promedio de los años 2009, 2010 y 2011.....	33
Figura 4: Volúmenes comercializados por rubro del total y de casa central..	35

Figura 5: Porcentaje de productores que realizan actividades productivas en avellaneda y zona de influencia.....	39
Figura 6: Porcentaje de productores que realizan actividades productivas fuera de avellaneda.....	40
Figura 7: Porcentaje de productores que reciben asistencia técnica según condición de asociado.....	42
Figura 8: Distribución de los productores asociados según edad.....	44
Figura 9: Actividades en las cuales se integran los productores.....	45
Figura 10: Actores con los cuales se integran.....	46
Figura 11: Propensión a la realización de inversiones por lugar y tipo de asociado.....	48
Figura 12: Facturación total del sector supermercado discriminado por las distintas sucursales (2011).....	54
Figura 13: Destino de flujos monetarios de las áreas de agroquímicos, integración avícola, supermercado y corralón, según lugar de ubicación de los proveedores (2011).....	57
Figura 14: Lugar de procedencia de los 20 principales proveedores de las diferentes áreas de negocio (2011).....	58
Figura 15: Distribución de las sucursales de la uaa y delimitación de Avellaneda y zona de influencia.....	75
Bibliografía.....	71
Acrónimos.....	71

Introducción

Las entidades cooperativas son ampliamente reconocidas como instituciones claves para el desarrollo económico local, dentro de estas sobresalen las cooperativas agropecuarias, pues por sus características e historia, tienen un enorme peso e importancia en el desarrollo de los territorios rurales. Sin embargo las mismas, de una importancia fundamental en la Argentina rural, vienen transitando un proceso de reestructuración y cambio en las últimas décadas debido a la transformación del modelo productivo agropecuario, lo cual las ha llevado a cumplir roles y funciones mucho más cercanas a las de la agroindustria privada, que a la de organizaciones cooperativas en el sentido clásico del término.

Esta dualidad que viven muchas cooperativas, y por otro lado las profundas transformaciones que se están operando en las áreas rurales de la Argentina ha generado un debate sobre cual debe ser el rol, y como deben funcionar las mismas, teniendo claro que estas deben tener un papel clave en el desarrollo productivo, pero también en el anclaje local de la renta y la generación de dinámicas de desarrollo rural a nivel local y regional.

Más allá de este debate contemporáneo, que obviamente es clave para el desarrollo del mundo rural, no puede dejar de observarse que en la Argentina las cooperativas agropecuarias tienen un importante rol social y económico, especialmente en las ciudades y pueblos del interior del país. Se estima que 120.000 productores agrícolas están asociados a una cooperativa, representando más del 30% del total de los productores del país Ressel A. y Silva N. (2008). Además, sobre 30.000.000 de hectáreas implantadas en Argentina, 6.680.000 están en manos de productores asociados. El 91% de los productores que participan del sistema cooperativo poseen menos de 500 ha, mientras que el 54% disponen de menos de 100 ha., definiéndose así un perfil de mediano y pequeño productor. Ressel A. y Silva N. (2008)

Las cooperativas son por otra parte una importante fuente de empleo a nivel local mediante el empleo directo e indirecto-se estima que las cooperativas agropecuarias generan en Argentina más de 500.000 puestos de trabajo en forma directa e indirecta- (Ressel A. y Silva N. - 2008). Facturan anualmente unos 7.500 millones de dólares y exportan más de 3.000 millones de dólares en cereales y oleaginosas; contribuyendo en un 6% al PBI nacional y representando el 9% de la industria agroalimentaria.

Pero lo que es más importante aún y que se pretende indagar en este estudio es el rol que ocupan las cooperativas en el desarrollo rural, un rol que surge no solo por su importancia económica, sino por su forma singular de gestión y su estrecha vinculación con el territorio. En particular, la gestión participativa, la toma de decisiones mediante mecanismos de consenso, la capacitación e interacción permanente de los asociados brinda un marco ideal para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector agropecuario. Esto posibilita la generación de mayor valor agregado mediante la integración de cadenas productivas, ganancias para los asociados, pero también excedentes económicos de las cooperativas que son volcados en el territorio.

En este sentido, las cooperativas agropecuarias constituyen empresas productivas profundamente ligadas a sus comunidades locales. El éxito de la cooperativa resulta de gran importancia para el crecimiento productivo de las localidades y sus áreas de influencia, pues normalmente los excedentes se relocalizan en las comunidades locales con lo cual adquieren una gran importancia para los procesos de acumulación de capital social.

En el plano territorial es claro que las cooperativas tienen un fuerte sentido de pertenencia local y en general están fuertemente integradas desde el punto de vista simbólico y cultural a sus comunidades locales. En muchas localidades pequeñas e intermedias la cooperativa es la base de la estructura económica, social y cultural, y una de las principales fuentes de empleo genuino.

Desde otro punto de vista, en una época en que la competitividad ha dejado de ser una cuestión puramente microeconómica y se valoriza también el entorno productivo, la innovación, las redes y articulaciones y las características del territorio en general, las cooperativas están llamadas a jugar un rol central en el desarrollo de los territorios rurales. En efecto, el sistema cooperativo constituye un sistema de organización económica y social capaz de articular el desarrollo productivo con el desarrollo económico local y regional, contribuyendo, como lo dijimos anteriormente, con el anclaje de la renta a nivel local y la generación de circuitos virtuosos de acumulación y desarrollo. Teniendo en cuenta esta nueva realidad interesa analizar la contribución de las empresas cooperativas en tales dinámicas territoriales, sus capacidades para competir en mercados altamente competitivos como el de los alimentos y las capacidades técnicas para articular procesos de integración económica, acumulación de capital social y agregación de valor.

Esta capacidad que tienen las cooperativas de promover el desarrollo rural no ha sido suficientemente debatido, al contrario, las mayores discusiones se plantean en torno al rol de las cooperativas en torno a la dinámica sectorial (producción agropecuaria), sin que se reconozca la importancia de las mismas en torno al desarrollo de los territorios rurales. Teniendo en cuenta esta situación, este trabajo tiene como objetivo analizar la contribución concreta del sistema cooperativo al proceso de desarrollo rural y específicamente de desarrollo económico local y regional, estudiando el caso y la experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda (a partir de ahora UAA), la cual mediante el desarrollo de una multiplicidad de actividades económicas y sociales se ha transformado en un verdadero promotor del desarrollo económico de toda la región norte de la provincia de Santa Fe y en vastas zonas de la Provincia de Santiago del Estero y el Chaco. La utilización del caso de la UAA es ejemplificador y sumamente importante para generar conocimientos e ideas que permitan consolidar a las cooperativas agropecuarias de la Argentina como actores claves del desarrollo rural.

Para poder evaluar el impacto de la UAA se ha planteado una metodología de investigación que articuló tres técnicas básicas, en primer lugar se utilizó información de carácter secundaria proveniente de estadísticas nacionales, provinciales y sobre todo de la misma UAA. En segundo lugar se realizaron entrevistas a numerosos actores de la zona de Avellaneda y de todas las zonas donde se encuentran la cooperativa, es decir norte de Santa Fe, este de Santiago del Estero y Centro de la Provincia del Chaco, estas entrevistas permitieron validar las hipótesis y presunciones que se tenían acerca del rol de las cooperativas en el desarrollo rural. Por último, la técnica más importante fue la realización de una encuesta a 150 productores agropecuarios de la zona donde se encuentra la UAA, sean asociados o no a la misma, esta encuesta exhaustiva permitió relevar información de primera mano de mucha importancia a partir de la cual se pudo analizar el impacto que la cooperativa tiene en los productores, diferenciando o contrastando la situación de los asociados y los no asociados. Esta estrategia metodológica se encuentra claramente detallada en el anexo 1 y 2.

Este libro se organiza en cuatro grandes capítulos, el primero de ellos plantea un marco de referencia sobre el rol de las cooperativas en el desarrollo rural, en segundo lugar se presentan las características de la UAA, su organización y su dinámica histórica, en tercer lugar se pone énfasis sobre el impacto de la UAA en los territorios rurales, en cuarto lugar se trata de sistematizar los factores que han contribuido a fortalecer a la UAA en un actor clave del desarrollo rural. Luego se presentan una serie de anexos que apoyan y complementan la información de los capítulos principales, así en el Anexo 1 se presenta la metodología general y los instrumentos de análisis utilizados para realizar este estudio, en el Anexo 2 se presenta por otro lado el formulario de encuestas utilizado, finalmente en el Anexo 3 se presenta una caracterización general de los productores agropecuarios encuestados.

Capítulo 1

1) El cooperativismo agrario y su rol en el desarrollo rural

En el presente capítulo se revisan conceptos básicos sobre el cooperativismo y el rol de las cooperativas en el desarrollo rural. Esta revisión se plantea también desde una perspectiva internacional, analizando diferentes experiencias y trayectorias de desarrollo cooperativo en América y en Europa en general.

1.1 Las cooperativas, modelos y lógicas de funcionamiento

Existe un amplio consenso en cuanto a la contribución que realizan las sociedades cooperativas, especialmente las agropecuarias, en el desarrollo, principalmente porque son consideradas como un actor clave para el fomento regional tanto por la creación y mantenimiento de empleo como por su papel clave en la promoción productiva. Poseen un gran potencial para convertirse en agentes que tiendan a facilitar la resolución de problemas y cuellos de botella propios de la actividad, tanto a niveles técnicos, como de carácter social y económico. Esto se debe principalmente a que son organizaciones de alta confianza y solidaridad, que se encuentran en permanente interacción con el entorno en el cual están arraigadas, pero ello sin que se desvirtúe su esencia empresarial. Además cumplen funciones que van más allá de lo estrictamente económico, ya que contribuyen a una mayor integración y cohesión social, y fomentan mejoras en la distribución del ingreso. Se podría señalar también la capacidad que tienen las cooperativas agrarias para amortiguar (mitigar) los impactos provocados por las oscilaciones de los precios internacionales de los productos agropecuarios y por sobre todo los efectos del medio ambiente sobre la producción (sequías).

En este sentido *“el fin primario de la institución cooperativa, es mejorar la condición económica de sus miembros, (...) hacer hombres responsables y solidarios, para que cada uno de ellos se eleve a una plena vida personal y todos juntos hacia una vida social amplia”*¹. Por ello, según muestra Valor Salas (2002), las sociedades cooperativas son consideradas motores de desarrollo desde tres puntos de vista distintos:

- > Desde un punto de vista social, ya que buscan mantener a la población en una localidad, en la que pueden alcanzar sus objetivos económicos y sociales.
- > Desde un punto de vista político-administrativo, por la aplicación de las políticas de desarrollo rural, muchas veces mediante intervenciones gubernamentales. Esto se debe a que

las cooperativas son consideradas como uno de los principales eslabones que conecta a los pequeños y medianos productores con los mercados.

- > Desde un punto de vista económico, porque generan y captan el valor añadido necesario, mediante el cual la riqueza creada vuelve a aquellos que la han originado.

De esta manera los actores sociales, vinculados mediante una cooperativa, cooperan con una mayor eficacia económica y social para el mejoramiento de sus condiciones de vida. En este sentido, las cooperativas funcionan como garantes de la viabilidad económica fomentando la participación activa y la capacidad de negociación de la población y sus organizaciones, forjando sujetos con altos niveles de compromiso y conciencia sobre la realidad en la cual interactúan.

Más allá de estas premisas, existen tres características básicas en las cooperativas agropecuarias que les permiten cumplir cabalmente con su rol de promotoras del desarrollo rural y territorial.

Una primera característica es la participación activa de sus asociados en un entorno democrático. Las cooperativas son sociedades de productores, donde los agentes participan activamente en las actividades financieras-productivas y en el proceso de toma de decisiones de la organización. Sin embargo, se distinguen por ser organizaciones democráticas, en las cuales los socios deben cumplir un rol fundamental: fijar y controlar los objetivos de la organización dada su condición de productores y/o consumidores de bienes y servicios. Así, se logra que la cooperativa se establezca como un elemento de democratización económica y social, valor fundamental para el desarrollo local.

Una segunda característica es que las cooperativas son empresas territoriales, es decir, se encuentran sólidamente arraigadas en el entorno social donde realizan su actividad, con un sentimiento de pertenencia al ámbito local y con fuerte compromiso

¹ Fauquet, Organización Internacional del Trabajo. El Movimiento Cooperativo y los problemas actuales.

con el desarrollo económico, social y cultural de sus zonas. Este carácter territorial es una condición cuasi exclusiva de las cooperativas en el sentido que no existen cooperativas sino existen productores asociados locales que le dan sentido a las mismas.

Una tercera característica, tal vez la más reconocida o por lo menos la que cobra mayor protagonismo en un contexto de fuerte competitividad global es que las cooperativas se basan en condiciones y criterios de eficiencia empresarial, no basta con la participación activa ni el anclaje local, es necesario lograr objetivos económicos, como la minimización de costos, el aumento de los ingresos, etc.

Por otro lado son varias las razones de orden económico que potencian y posicionan a las cooperativas como un instrumento importante de desarrollo económico.

Una primera razón es que las cooperativas cumplen un rol muy importante en la minimización de un tipo de costos generalmente poco apreciables, pero de gran importancia en cualquier actividad económica como son los “Costos de Transacción”². La incertidumbre que caracteriza a la actividad agropecuaria y la complejidad de los mercados en los cuales se lleva a cabo, tornan a este tipo de costos en un factor clave de competitividad para el sector agropecuario y es allí donde reside la importancia de las cooperativas. Las cooperativas funcionan como un mecanismo para reducir el conjunto de costos de producción y de transacción. Dichas correcciones se basa en la minimización del poder que poseen los intermediarios privados y las intervenciones en mercados globalizados gracias al aumento de escala.

Otra razón es que las cooperativas agropecuarias funcionan eficazmente como intermediario comercial. El agricultor muchas veces no dispone de tiempo ni de conocimiento para entender y comprender lo que pasa en el mercado con su producción, por otro lado, por tratarse de actividades que se efectúa en pequeña escala, necesitan de la actividad intermediaria más que otros sectores. Por ello, son los intermediarios quienes cumplen

esta función y son también ellos quienes interactúan en los mercados y en la fijación de precios. Los productores agrupados en forma cooperativa producen independientemente en sus establecimientos, pero su producción no es entregada en consignación a un intermediario, sino a la cooperativa, que procede a su venta en forma conjunta con la del resto de los asociados, reintegrando al productor un precio superior al que podrían haber recibido de un trader o intermediario.

Esta función de intermediación comercial encuentra buenos ejemplos en todo el mundo. Así por ejemplo se ha observado que mediante distribuidores privados, los agricultores en Inglaterra reciben cerca de las 3/4 partes de lo que el consumidor paga por un Kg de carne en el mostrador, 1/2 de lo que aquel paga por la leche y una proporción inferior a 1/3 por las frutas y legumbres. En EEUU la intermediación parece absorber más de la mitad de lo que los consumidores pagan por los comestibles y en Alemania 2/5 partes (Panzoni E. 1958). Por ello, defendiendo los intereses de los productores, las cooperativas agrarias ofrecen mejores canales de comercialización y permiten el almacenamiento de la producción en instalaciones propias, para su colocación en el mercado en el momento oportuno. La función de la sociedad cooperativa, al eliminar los intermediarios, es resguardar los intereses del productor y permitir, al reducir los costos, el aumento de los ingresos del mismo.

Obviamente que esto implica un gran esfuerzo organizativo, pues para que la comercialización cooperativa sea eficaz es necesario fijar normas a las cuales los asociados se deben ajustar, pues “este sabe que la organización cooperativa es una prolongación de su establecimiento, y que cumple una función muy importante dentro del proceso productivo”³. Por lo tanto, la comercialización de la producción cooperativamente tiene entre otros méritos el de permitirle al agricultor, a través de las informaciones

² Costos que se incurren al realizar algún intercambio comercial entre agentes económicos, y que dependen del tipo institucional elegido para la actividad.

que recibe, conocer el mecanismo y las alternativas del mercado y a partir de ello puede, comparando su situación con el de los productores no cooperativistas, apreciar las ventajas del sistema.

Vinculado a lo comentado anteriormente, otra razón de orden económico y productivo es que las cooperativas tienen una gran capacidad para concentrar y organizar la información, impulsar la innovación y la utilización de nuevas tecnologías en función de sus objetivos sociales y económicos, máxime en un contexto global en donde la información (y la gestión de la misma) son uno de los activos más importantes. Así, la organización y gestión de la información (financiera, técnica, de mercados, etc.) les permite mejorar el asesoramiento, reducir los costos de transacción, generar vínculos, obtener nuevas oportunidades comerciales, etc.

En definitiva las cooperativas son parte de la ruralidad. Conforman un espacio donde los productores participan voluntaria y colectivamente para intentar solucionar sus problemáticas cotidianas. Impulsan canales de participación que le permiten funcionar como motores del desarrollo rural y territorial gracias al cumplimiento de sus tres premisas básicas:

- > Solución de las fallas de mercado,
- > Aumento de la participación de los socios en beneficios de la cadena,
- > Mejora en la productividad del trabajo familiar.

1.2 La importancia de las cooperativas en el desarrollo rural. Algunas experiencias internacionales

La experiencia internacional en materia de cooperativismo y desarrollo rural es muy rica, en especial en América Latina y la Europa mediterránea. En estas regiones las cooperativas han tenido un rol de suma importancia para consolidar a la agricultura familiar

³ Dr. Erico E. Panzoni, Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural.

(asistencia técnica, reducción de costos, mejora de la comercialización, etc.), para impulsar la integración productiva y la generación de valor agregado y para dinamizar las economías locales.

En esta sección se van a observar diferentes experiencias internacionales de cooperativismo que han tenido un impacto importante en la economía agraria y en el desarrollo rural en general. Las experiencias son muy diversas y ponen de relieve diferentes características o fortalezas de las cooperativas.

Una primera aproximación para ello puede realizarse observando la capacidad de generar valor agregado. Al fomentar la producción en origen, mediante la realización de diversos tipos de inversiones canalizadas más eficientemente, se logra un aumento del valor agregado de la producción, mejorando la situación de la región. Un ejemplo de tal situación, presentado por Pardal Román, R. (2005), son las cooperativas hortícolas de los pueblos de Almería, España, que fomentaron la clasificación, el envase y la comercialización de sus productos en las comarcas locales. De esa manera evitaron la necesidad de enviar su producción para que sea procesada en lugares como Murcia, Valencia, Perpignan y París. El accionar de estas cooperativas generó un aumento del empleo directo en la región, e indirecto al fomentar también a otros sectores vinculados como el transporte, empresas auxiliares, laboratorios de investigación, etc.

Se puede observar también diversos ejemplos de cooperativas que fomentan el uso común del capital necesario para la producción, como es el caso de la utilización en común de diversas maquinarias agrícolas. Este ha sido uno de los principales aportes de las cooperativas de los países desarrollados para el fomento de la producción agraria. El caso de los CUMA (Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole) en Francia es elocuente en este sentido.

Existen ejemplos del uso en común de reproductores en la industria tampera. Panzoni, E. (1958) muestra que los daneses fueron los primeros que aplicaron las ventajas de los registros le-

cheros. Gracias a la inseminación artificial, las cooperativas permitieron a los productores un aumento de la calidad y de la productividad de sus establecimientos. En 1894 en Vejan se creó la primera sociedad registradora de leche en el mundo que permitió transformar un ganado lechero mediocre, en otro perfectamente adaptado a la producción de leche con elevado tenor graso, base principal de la industria mantequera.

También realizan interesantes aportes en la ampliación de los conocimientos tecnológicos, pero no solamente en la producción de bienes, sino que estos aportes se extienden también a la comercialización y distribución de sus productos. Estas ventajas de las cooperativas agropecuarias se aprecian claramente en la provincia de Santa Fe, especialmente en el sector lechero. Dado sus características particulares en los métodos de higienización, pasteurización, refrigeración y transporte, los establecimientos productivos se encontraban en zonas próximas a los centros de consumo, en predios de alto valor económico-productivo. Hoy gracias a que los nuevos procedimientos de pasteurización, almacenamiento y transporte llegan a los pequeños y medianos productores mediante la intervención de dichas cooperativas, los productores se han podido trasladar a zonas más alejadas. Esto permitió, específicamente en Santa Fe, que se sustituyan tierras utilizadas en la producción de cereales, por otras donde predomina el ganado lechero, operándose un cambio total, en la fisonomía de la región, y en la vida económica y social del productor y su familia.

Más allá de estos casos, es importante observar que existen diferentes modelos de cooperativas y organizaciones cooperativas, muchas de ellas están fuertemente vinculadas a pequeños y medianos productores, organizadas en torno a la producción y comercialización de alimentos, otras han ido escalando posiciones en el sector agropecuario, concentrando numerosas actividades y cadenas productivas. Así por ejemplo, Dávila (2003) pone el énfasis sobre las cooperativas y el sistema agroalimentario en América Latina, analizando las contribuciones que diversas cooperativas

tienen en el desempeño regional. Se pueden destacar tres ejemplos relevantes de las mismas:

CECOSESOLA es una cooperativa de segundo grado (intercooperación entre pequeñas organizaciones), de carácter multisectorial, creada en 1967 y ubicada en la región centro de Venezuela. Su actividad principal se basa en la organización de las Ferias de Consumo Familiar (FCF). Estas permiten la comercialización de todo tipo de víveres provenientes de diversas cooperativas locales (en la actualidad aproximadamente el 60% de la comercialización de las FCF proviene de cooperativas). Por ejemplo participan unas 38 asociaciones comunitarias de consumidores, 19 cooperativas de productores agrícolas y 8 pequeñas empresas de transformación, algunas asociativas y otras de carácter familiar. Se puede destacar como una de sus principales virtudes de esta asociación de cooperativas, la correcta distribución de los precios tanto para los consumidores, como para los productores. Por ejemplo la mayoría de los precios de los productos se pactan a partir de los costos de producción, lo que permite suavizar las fluctuaciones provenientes de la oferta y la demanda.

A lo largo del tiempo, y dado a los grandes beneficios generados en las comunidades del estado de Lara (Venezuela), la cooperativa y el proyecto FCF han crecido notablemente y en la actualidad poseen tres locales principales, que además de la comercialización de productos agrícolas, alquilan lugares para otros comerciantes y de esa manera logran ampliar la oferta en las ferias. Es muy interesante destacar la influencia de CECOSOLA en el impacto regional de estas comunidades. Por un lado se puede destacar la generación de puestos de trabajo (las FCF han creado 370 empleos fijos). Por otro lado han fomentado la asociación entre diversos agricultores los cuales mejoraron sus explotaciones mediante procesos de capitalización colectiva. Por último estas asociaciones crearon un fondo de financiamiento para los grupos participantes en las FCF, lo que permite el acceso al crédito para el pequeño productor, los cuales no tenía posibilidades por parte del sistema formal de crédito.

FURNOSAL, fundación de organizaciones de Salinas en Ecuador, es una propuesta de desarrollo rural nacida en el año 1988 que impulsó la creación de alternativas no tradicionales para el agro. Esta fundación se caracteriza por el carácter empresarial de la gestión, el mejor aprovechamiento de la diversidad de zonas geográficas y la adopción de tecnología y capacitación para sus miembros. Es un ejemplo exitoso de desarrollo comunitario de dimensiones microregionales que se manifiesta en la diversificación económica (agropecuaria, forestal e industrial) y el mejoramiento del nivel de vida de sus asociados. Es un caso que surge de un sistema de distribución progresiva de la tierra, un razonable acceso a los mercados y la adquisición de conocimientos técnicos y experiencias en comercialización.

Esta fundación se basa en la coordinación y administración técnica y financiera de 15 cooperativas afiliadas dedicadas a la producción de bienes de carácter agroindustrial. Ofrece diversos programas de capacitación y permite la comercialización de los diferentes productos, tanto en el mercado nacional, como en el mercado internacional (lograron abrir la exportación a mercados de Estados Unidos, Italia y Alemania). En cuanto a su impacto en la comunidad, se pueden destacar importantes avances en la integración popular y la generación de empleo. Esto ha permitido diversas mejoras en la calidad de vida de los habitantes, que pueden apreciarse en aumentos de los niveles de escolaridad, cambios en los hábitos alimenticios y reducción de índices de mortalidad en la región. Furnosal es una fundación con un fuerte arraigo regional que ha permitido la reducción de la migración campesina hacia los centros urbanos.

Maquita Cushunchic Comercializando Como Hermanos (MCCH) conjunto de organizaciones cuyo principal objetivo es la unión de los interés entre el campo y la ciudad. Esta asociación surgió en 1985 por los pobladores de la ciudadela Quito Sur, y su principal objetivo fue garantizar el abastecimiento de los alimentos de primera necesidad a precio justo, permitiendo de esta

manera la comercialización directa entre productores y consumidores. Sin embargo esta cooperativa viene creciendo desde su fundación y a partir del año 1992 lleva adelante la comercialización de uno de sus principales productos, como lo es el cacao a mercados de Europa, Estados Unidos y Canadá. Entre las principales ventajas que ofrece este sistema de comercialización podemos destacar la seguridad en lo que concierne a la recuperación de los valores facturados, la regularidad en las compras y la experiencia técnica que el intercambio conlleva en términos de calidad del producto y eficiencia productiva y gerencial.

Actualmente las actividades realizadas por el MCCH permiten abastecer de productos alimenticios básicos a un total de 260.000 personas en quito, y aseguran a más de 7.000 campesinos la venta de productos agrícolas a mejores precios. Para ello se basan en tres acciones básicas. La compra de los productos directamente a los campesinos (para su posterior acopio y transformación), la venta de los productos en tiendas comunitarias y mercados, la inserción de la mujer en la comercialización (especialmente en productos artesanales).

Más allá de estas experiencias favorables de estas pequeñas organizaciones, en las últimas décadas y a lo largo del todo el mundo, las cooperativas también han comenzado a incursionar con mayor peso en la economía global, compitiendo con las empresas multinacionales. Sin perder las virtudes y el espíritu cooperativos y los principios de solidaridad se han consolidado así grandes cooperativas o asociaciones de pequeñas cooperativas a nivel mundial, operando ya no sólo a nivel local o regional, sino también a nivel nacional e internacional. No obstante se tiene que entender, como comenta José Luis del Arco (1970), que *“la cooperativa no es una sociedad benéfica o filantrópica, sino que es siempre una empresa... Las mismas leyes que actúan sobre cualquier empresa económica pesan inexorablemente sobre la cooperativa. Cuando la cooperativa fracasa como empresa económica, fracasa también su pretendida proyección social y humana,*

arrastrando, como secuela, el descrédito de la institución”.

Podemos destacar algunas cooperativas que incursionan en los mercados mundiales, con alta capacidad de negociación, y gran potencial económico. Todas ellas generan importantes beneficios, que impactan en una gran cantidad de asociados.

Mondragón Corporación Cooperativa (MCC): grupo empresarial cooperativo español compuesto por más de 150 organizaciones cooperativas. Las mismas se estructuran en tres sectores principales: Financiero encabezada por la Caja Laboral; Industrial, cuya cooperativa pionera fue ULGOR; y el sector de distribución liderado por Eroski. Hoy en día la MCC es, tanto por sus ventas, como por el número de trabajadores, la primera corporación del País Vasco y la octava de España.

Zen-Noh, Federación Agrícola de Asociaciones Cooperativas: Corporación Japonesa formada en 1972, compuesta por la unión de 1.173 cooperativas agrarias. Su principal función es la compra y distribución de productos y equipos para el sector agrícola, y la comercialización de la producción de unos 3 millones de campesinos japoneses. Es considerada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) como la cooperativa más grande del mundo en cuanto a sus ganancias o volumen de facturación. Para el año 2005 Zen-Noh reportó ventas por un total de 63.400 millones de dólares.

Crédit Agricole Group: cooperativa de crédito francesa integrada por varios grupos bancarios, vinculándose con los distintos sectores de la economía. La asociación destina más del 80% de sus créditos a la producción agrícola y permite brindar servicios crediticios a más de 16 millones de clientes. Está compuesta por 53 cajas cooperativas regionales, y 2.769 cajas locales. Es considerado como uno de los mayores grupos bancarios de Francia, y de los mayores de Europa.

Copersucar, Cooperativa integradas de productores de caña de azúcar: cuenta con 48 unidades productoras socias, que pertenecen a 26 grupos económicos (forman parte de la Cooperativa de Productores de Cana-de-Açúcar,

Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo, creada en 1959). Es la comercializadora de azúcar y etanol más grande de Brasil, con una participación de aproximadamente el 18% del mercado. Brinda a sus socios garantías en la comercialización integral y de largo plazo de toda la producción, menores riesgos de rendimiento e insolvencia y la posibilidad financiera de generar mayores inversiones productivas.

NACF, Federación Nacional de Cooperativas Agrícolas: Grupo cooperativo coreano, proveedor productos agrícolas a los agricultores (mayoritariamente de muy pequeña escala). Orienta a sus miembros desde la producción hasta la comercialización de los productos, brinda ayuda en la gestión de la información y ofrece créditos en condiciones favorables para la adquisición de nuevas tecnologías. La NACF tiene un largo historial de participación en la economía agraria desde mediados de los años 1950, primero como una institución proveedora de créditos, insumos y servicios de comercialización para los agricultores, y más recientemente, como una organización cooperativa, gestionada por los agricultores.

1.3 Las cooperativas agrarias en Argentina

El cooperativismo agrario ha tenido en la Argentina gran influencia en el desarrollo del sector agropecuario, esta influencia se dio en nuestro país mediante dos canales principales: la comercialización en grandes volúmenes y el fomento del crédito. Según explica Olivera (2006) las cooperativas en Argentina fueron un instrumento eficaz para aumentar la producción, la productividad y para reducir los costos del sector mediante el almacenamiento a gran escala y la comercialización colectiva de la producción.

Las primeras cooperativas surgidas en el país fueron obra de los inmigrantes europeos y datan desde fines del siglo XIX. Estos participantes intentaron implementar en nuestra tierra la experiencia vivida en sus países de origen. El principal objetivo de estas

primeras instituciones era por un lado la protección del productor frente a un medio desconocido, por otro el lograr experiencia para enfrentar los nuevos retos en las negociaciones y por último desarrollar vínculos con otras instituciones de importancia.

Se pueden diferenciar dos etapas bien marcadas en relación al accionar cooperativo argentino. La primera abarca desde la fundación de las primeras cooperativas (1870-1880) hasta el año 1926, y se caracteriza por la inexistencia de un marco jurídico que regule la actividad de las mismas. En esta primera etapa se fundaron aproximadamente 56 cooperativas de diverso tipos, aunque la experiencia no fue del todo positiva. La mayoría fracasaron y muchas de ellas fueron lucrativas, dejando de lado los principios cooperativos. La segunda etapa comienza en el año 1926 y llega hasta la actualidad, y su principal característica es la regulación jurídica. Dentro de esta segunda etapa la organización y funcionamiento de las sociedades cooperativas estaba regulada por la ley nacional 11.388 sancionada en 1926. Posteriormente esta ley fue derogada y sustituida en 1973, por la ley 20.377, más conocida como la Ley de Cooperativas.

Es interesante resaltar dentro de esta ley el artículo 2 de dicha ley el cual expresa que “Las cooperativas son entidades fundadas en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios, que reúnen los siguientes caracteres: 1º. Tienen capital variable y duración ilimitada. 2º. No ponen límite estatutario al número de asociados ni al capital. 3º. Conceden un solo voto a cada asociado. (...) 6º. Distribuyen los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales. 7º. No tienen como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponen condiciones de admisión vinculadas con ellas. 8º. Fomentan la educación cooperativa. 9º. Prevén la integración cooperativa. 10. Prestan servicios a sus asociados y a no asociados. 11. Limitan la responsabilidad de los asociados al monto de las cuotas sociales suscriptas...”⁴.

Podemos destacar que una vez reglamentado el funcionamiento de esta última ley, se estimó que existían 79 cooperativas urbanas y 143 rurales (Montes y Ressel, 2003).

Dentro del segundo período (a partir de 1926), la consolidación del sector cooperativo se produce a partir de la década del 50' pues se consideraba que las mismas cumplían un rol muy importante en el sector agropecuario y por ende en el crecimiento del país. Fueron fundamentales en este período histórico para generar divisas (fundamentales en el proceso sustitutivo de importaciones) y para proveer de alimentos baratos a una creciente población urbana. El Estado fomentaba la actividad cooperativa pues consideraba que las mismas eran fundamentales para mejorar el proceso productivo (inflúan en la comercialización nacional e internacional, la industrialización primaria, la formación de precios básicos y el accionar social en los productores). Así, además de las cooperativas tradicionales (rurales, de crédito, de consumo, de servicios), surgieron organizaciones más desarrolladas y cooperativas de tercer grado como CONINAGRO y COOPERAR. Se estima que en esta década se quintuplicó el número de cooperativas en la República Argentina (Girbal Blacha, 2004)

En este contexto histórico las cooperativas brindaban distintos tipos de servicios financieros a los productores. Además de canalizar créditos estatales (para la adquisición de maquinaria, de semillas o para poder realizar la cosecha), otorgaban préstamos a sus asociados a pequeña escala (recibían depósitos y realizaban préstamos), otorgaban crédito para la compra de insumos y mercaderías, y por último, solían funcionar como aval solidario de los productores (cuando las entidades crediticias solicitaban garantías).

Sin embargo el crecimiento y el desarrollo de las cooperativas no fue sostenible, ya que en la década del 70', se redujo sustancialmente el número de cooperativas, explicado en parte la inestabilidad política de la época, y por el atraso institucional de la ley

de 1926. Sin embargo, como explican Montes y Ressel (2003), a partir de la nueva ley, y de una mayor estabilidad interna, en la década del 80' las cooperativas florecieron nuevamente y comenzaron a expandirse. Existían más de 4.000 cooperativas (de todo tipo) que involucraban más de nueve millones de asociados.

El nuevo siglo muestra al cooperativismo agrario argentino como un sector social y económico pujante, generando una amplia red de cobertura para con sus productores y en vistas a un cambio estructural. El mismo comprende procesos de modernización institucional, inclusión de valor agregado, generación de energías renovables, actividades de I+D, capacitaciones y fomento de la juventud (MAGyP 2011).

En la actualidad se estima que aproximadamente 120.000 productores agrícolas se encuentran asociados a alguna cooperativa, número que representa algo más del 30% del total de productores de nuestro país. A su vez, la cantidad de cooperativas agropecuarias existentes según datos del INAES ronda, para el 2010, las 1.600 entidades. Las cuales se encuentran en mayor cantidad en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, La Pampa, Entre Ríos, Chaco, Santiago del Estero y Córdoba, coincidentemente con las provincias de mayor producción agropecuaria.

Las cooperativas agropecuarias argentinas se focalizan en dos actividades principales: aquellas que se dedican al acopio y la comercialización, y las que basan su actividad en el procesamiento industrial de la producción.

Según el Censo Económico 2004-2005, las cooperativas cuya principal actividad es la comercialización agropecuaria representan el 60%

4 Artículo 2, ley de cooperativas, ley n° 20.337.

de las cooperativas agropecuarias argentinas. A su vez, generan el 35% de los puestos de trabajo y un cerca del 50% del valor agregado. En definitiva, las cooperativas dedicadas a la comercialización representan el 13% del comercio agropecuario argentino (del total de las ventas mayoristas de productos agrícolas).

En cambio, las aquellas dedicadas al procesamiento industrial y posterior venta de la producción agropecuaria representan el 40% de las cooperativas, y generan el 75% de los puestos de trabajo, y el 50% del valor agregado de las cooperativas agropecuarias (CNE 2004-2005). En este caso su participación en el valor agregado del total de las empresas del país es marginal, ya que solo aportan el 5% de la producción nacional. Dentro de este tipo de cooperativas se encuentran las dedicadas a la producción de lácteos (las más importantes en cuanto a la producción de valor agregado), vinos, tabaco, carne, algodón, yerba mate, alimento para animales, productos de molinería, frutas y hortalizas.

Por último vale la pena hacer un pequeño repaso de la contribución actual de las cooperativas a las exportaciones sectoriales del país. En el 2010 las cooperativas realizaron exportaciones por un total de 1.476 millones de dólares, lo que representa el 4,4% de las exportaciones de origen agropecuario. Los productos que más aportan a las exportaciones de las cooperativas son las oleaginosas, cuyas ventas al exterior representaron en el 2010 el 45% de los 1.400 millones de dólares de exportación. A las oleaginosas lo siguen los cereales con una participación del 21%, los lácteos y el tabaco, con el 11% cada uno, y las exportaciones vitivinícolas que representan el 4% de las exportaciones de las cooperativas agrícolas (MAGyP 2011).

2) La Unión Agrícola de Avellaneda como un modelo representativo de cooperativismo y desarrollo rural en Argentina

En el presente capítulo se analiza la organización de la UAA, su estructura, su dinámica de funcionamiento y el modelo de gestión con el que opera. Para realizar dicho análisis se contó con información proveniente de los balances anuales y a partir de información secundaria y entrevistas realizadas a su personal jerárquico, sus técnicos y su personal administrativo.

2.1 La UAA, estructura, organización y dinámica de funcionamiento

La UAA tiene una larga trayectoria en la región norte de la Provincia de Santa Fe. A partir de su constitución como cooperativa en Septiembre de 1919 la misma ha ido acrecentando, a partir de las actividades tanto económicas como sociales que lleva a cabo, su presencia en el territorio y transformándose en un actor referencial del territorio, lo cual le vale un fuerte reconocimiento de la sociedad en su conjunto.

Según lo indica la memoria y balance 2010/2011, la UAA cuenta con 1.947 asociados a los cuales provee de los siguientes productos y servicios:

- > Acopio y comercialización de granos y oleaginosas
- > Acopio de algodón
- > Provisión de insumos agro veterinarios, de corralón y ferretería y combustible
- > Comercialización de hacienda
- > Integración avícola
- > Provisión de alimentos, bebidas y artículos para el hogar (supermercado)
- > Seguros; generales, de trabajo (ART), de personas y de retiro
- > Servicios de prestación de salud
- > Asesoramiento para el desarrollo agropecuario
- > Financiamiento a los asociados

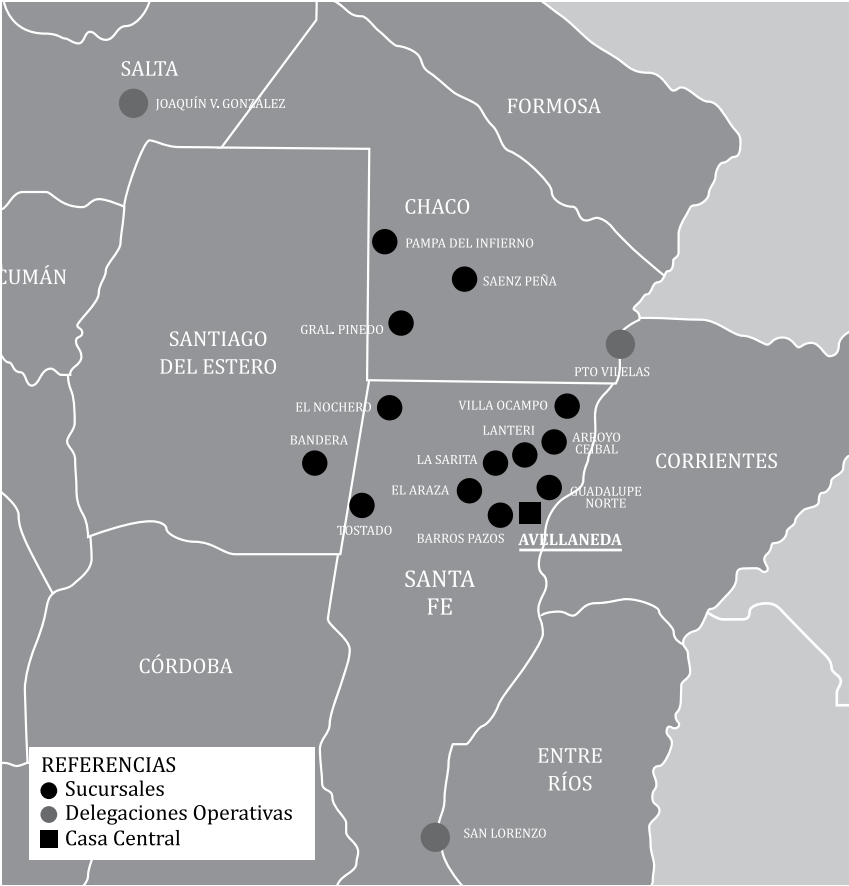
La UAA cuenta con una casa central en la localidad de Avellaneda tres delegaciones operativas y trece sucursales distribuidas en el norte de la Provincia de Santa Fe, Santiago del Estero, Chaco y recientemente Salta, contando en todas estas con una cantidad diversa de asociados. La distribución de dichas sucursales con sus respectivas cantidades de socios se presenta en la tabla 1 y la figura 1.

Tabla 1: Distribución de las sucursales y los asociados de la UAA.

Sucursal de la UAA	Provincia	Socios
Casa Central - Avellaneda	Santa Fe	748
1 - Arroyo Ceibal	Santa Fe	159
2 - El Arazá	Santa Fe	175
3 - Lanteri	Santa Fe	231
4 - La Sarita	Santa Fe	170
5 - Guadalupe Norte	Santa Fe	69
6 - El Nochero	Santa Fe	122
7 - Barros Pazos	Santa Fe	69
8 - Villa Ocampo	Santa Fe	188
9 - Bandera	Santiago del Estero	16
10 - Tostado	Santa Fe	
11 - General Pinedo	Chaco	
12 - Roque Sáenz Peña	Chaco	
13 - Pampa del Infierno	Chaco	

Fuente: Información interna UAA

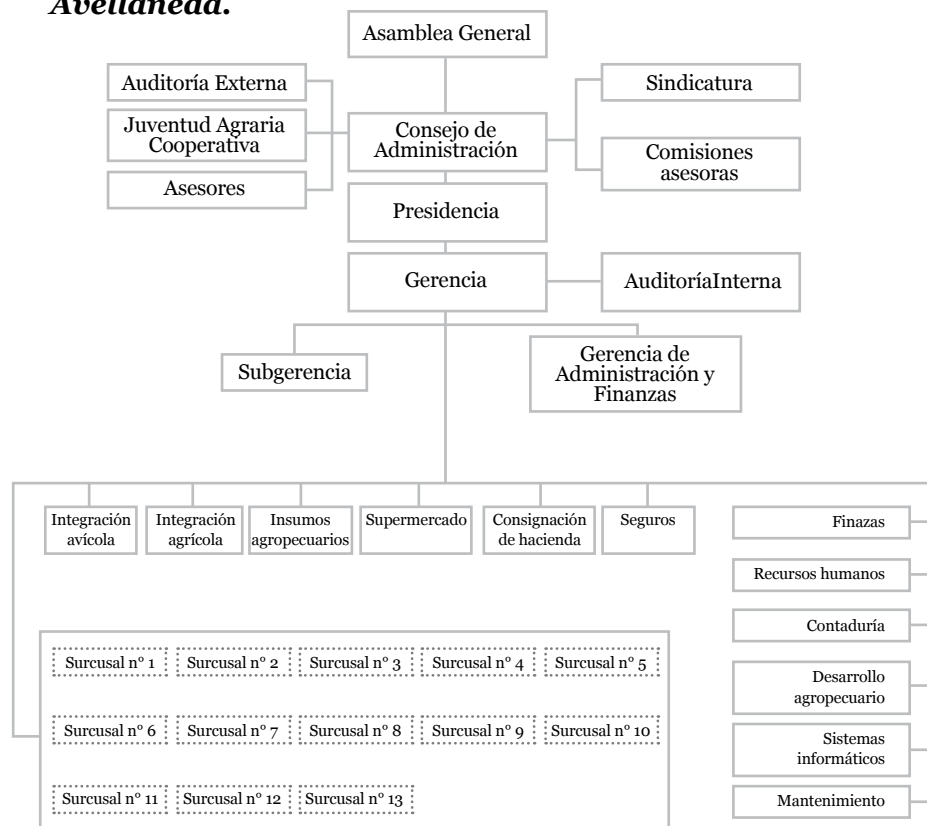
Figura 1: Distribución de las sucursales de la UAA.



Fuente: Información interna UAA.

Desde el punto de vista de su organización interna la Unión Agrícola Avellaneda se organiza operativamente a partir de una gerencia, seis unidades de negocios y seis departamentos, la figura 2 exhibe el actual organigrama de la cooperativa. La organización central de la UAA localizada en la ciudad de Avellaneda asiste a las unidades de negocios y a las trece sucursales. Cabe destacar que las unidades de negocios se encuentran dentro de la estructura organizacional de la Cooperativa, lo cual implica que comparte el modelo de gestión técnico, administrativo y financiero, y una dependencia absoluta de la Gerencia y del Consejo de Administración.

Figura 2: Organigrama de la Unión Agrícola de Avellaneda.



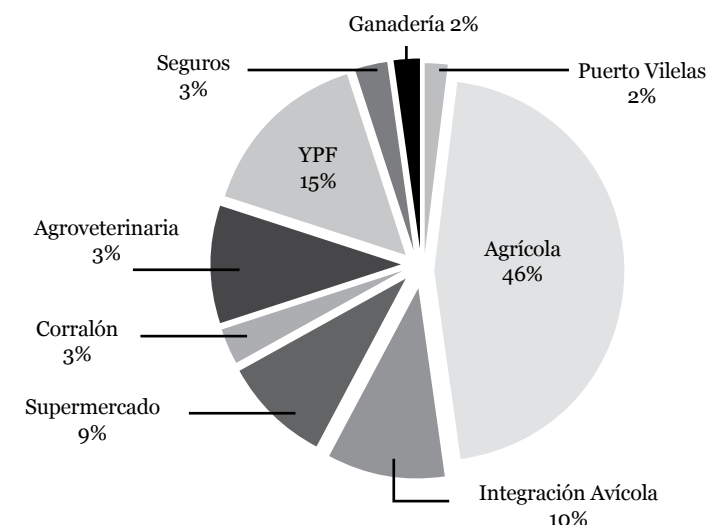
Fuente: Información interna UAA.

La UAA cuenta con una dotación de 683 trabajadores. El gasto directo de la UAA ascendió en agosto 2011 a 102 millones de pesos, dentro del cual el 21,1% es en concepto de sueldos y jornales. Además, la UAA experimentó un excedente cooperativo de 28 millones de pesos⁵ a partir de la prestación de los diversos servicios y actividades que lleva a cabo.

La comercialización de productos primarios es, en términos económicos, la actividad de mayor relevancia de la cooperativa, ya que ex-

plica el 47% de las utilidades obtenidas por la UAA en los últimos tres años de actividad. En segundo lugar se ubica la venta de combustible que aportó el 16% del resultado positivo logrado en los ejercicios 2009, 2010 y 2011. En tercer lugar, con un aporte del 10%, se encuentran la venta de insumos agrovetterinarios a sus asociados y la integración avícola. Además se destaca la sección supermercado con el 9% Seguros con el 4%, corralón con el 3% y el sector ganadero con un aporte del 2% al resultado económico de la UAA. En único rubro que presentó un resultado económico negativo en los últimos balances ha sido la operatoria del Puerto Vilelas (\$-355.044 en el promedio de los últimos 3 períodos). Los resultados alcanzados por las distintas unidades de negocios dejan entrever que la fortaleza de la UAA se encuentra en la comercialización de granos y la provisión de insumos para la producción (60% del volumen de negocios) (figura 3).

Figura 3: Composición de las utilidades de la UAA por sector, como promedio de los años 2009, 2010 y 2011.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la UAA.

⁵ Estado de resultado, Memoria y Balance 2010/2011

Sin embargo desde hace un tiempo se viene impulsando una doble estrategia de reducción de riesgos.

En primer lugar se ha asistido en las últimas décadas a una fuerte expansión horizontal (corrimiento de frontera) de manera de mantener y ampliar su nivel de negocios y mitigar los riesgos inherentes a la producción agrícola en un solo territorio. Esta estrategia de expansión horizontal ha dado muestras de éxito pues los valores de negocios generados en las áreas no tradicionales (Chaco y Santiago del Estero por ejemplo) ha permitido generar ingresos importantes, contribuyendo al desarrollo de la UAA.

En segundo lugar también se verifica un proceso de diversificación productiva importante que permite reducir riesgos financieros. Así luego de décadas de cuasidependencia del sector agrícola se verifica un crecimiento importante de otros sectores como la integración avícola y la ganadería. Si bien no se expresan en las estadísticas, se está comenzando a desarrollar también la integración porcina, la cual reviste una importancia estratégica en materia de diversificación y aprovechamiento de la cadena comercial de la cooperativa.

Esta dinámica puede verse en la tabla 2, donde figuran los resultados operativos de las unidades de negocio en pesos constantes al 2003. Como se mencionó la mayor variación la representa la integración avícola (1.769%) con un crecimiento muy por encima del resto, mostrando una decisión de impulsar dicho emprendimiento, al igual que el rubro de comercialización ganadera (76%).

Tabla 2: Resultado económico por rubros desde el 2008 a 2011 (en miles de pesos constantes del 2003)

Sectores	2008	2009	2010	2011
Agrario	3.272	1.765	4.588	4.221
Integración avícola	43	-116	1.522	797
Supermercado	665	626	825	715
Corralón	672	2	294	313
Agroveterinaria	3.532	185	658	1.291
YPF	1.675	1.129	1.123	1.390
Seguros	341	297	244	295
Ganadería	159	122	144	281
Puerto Vilelas	-71	-122	-267	-67
EXEDENTE DEL EJERCICIO	10.288	3.887	9.131	9.235

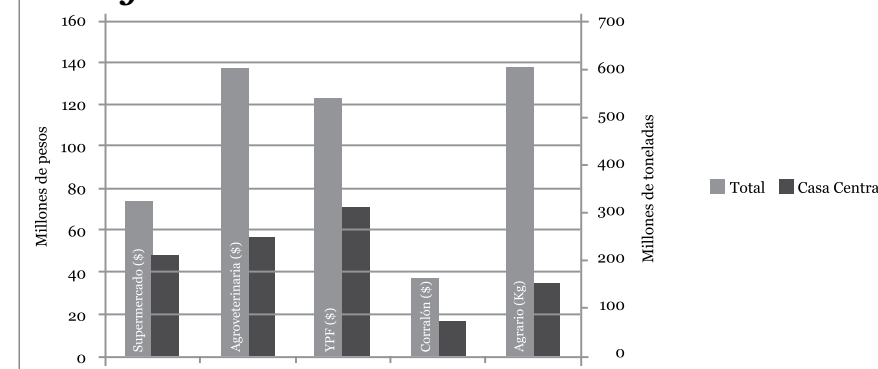
Fuente: elaboración propia en base a datos de Memorias y Balances 2008 a 2011 e IPC provincia de Santa Fe.

2.2 El modelo de gestión cooperativo de la UAA

Se puede afirmar sin lugar a dudas que en la UAA conviven simultáneamente dos modelos de gestión productiva, que coinciden con las dos estrategias de diversificación y crecimiento planteadas anteriormente. En primer lugar un modelo de crecimiento y desarrollo rural, caracterizado por los planteos de diversificación productiva, desarrollo de encadenamientos productivos, sostenimiento ambiental y generación de empleos no agrícolas. Dentro de este modelo de gestión sobresale el desarrollo y crecimiento de una cadena de integración avícola que produce con muy buenos niveles de calidad y eficiencia. El segundo modelo es el modelo de gestión usual de agronegocios y expansión territorial en base a la competitividad agropecuaria, basada en la disponibilidad de recursos naturales (tierra). Este modelo requiere altos niveles tecnológicos, gestión empresarial y concentración de recursos para alcanzar escalas óptimas.

Estos dos modelos se traducen o visualizan a través de la distribución de los volúmenes comercializados en Casa Central versus el resto de las sucursales (figura 4). En Avellaneda y su zona de influencia se centran la mayoría de las operaciones, principalmente en el rubro supermercado y venta de combustible (debido especialmente al agromóvil que tiene su sede en esta localidad), concentrando el 64% y el 57% de las ventas respectivamente. Sin embargo esta tendencia no se aprecia con tanta claridad en la comercialización de productos primarios, ya que Casa Central solo logra explicar el 24% de las operatorias. En este último rubro las nuevas áreas de operación de la UAA (Chaco y Santiago del Estero) son sumamente importantes, concentrando en gran parte la operatoria de comercialización de girasol y sobre todo soja.

Figura 4: Volúmenes comercializados por rubro del total y de Casa Central.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la UAA.

No obstante consideramos que ambos modelos se complementan pues el desarrollo del sector agronegocios, predominante en las nuevas zonas de expansión (Chaco y Santiago del Estero) ha permitido diversificar el riesgo climático, contribuyendo a una mayor estabilización de los ingresos de la cooperativa. En tanto que el desarrollo productivo y tecnológico de la zona de Avellaneda ha permitido generar una mayor capacidad organizacional, comercial y productiva a partir de la cual se ha podido avanzar en las nuevas zonas con mayor capacidad y oferta de bienes y servicios. Más allá de la aparente contradicción y dicotomía entre estos dos modelos (que tienen territorios específicos), existe una importante complementariedad que es necesario consolidar.

Por último vale la pena hacer un pequeño resumen de la situación patrimonial. El balance 2010/2011 muestra una situación financiera sólida. Indica solvencia y liquidez en los estados contables. Sin embargo, mirando en perspectiva la evolución de la situación patrimonial de la cooperativa, como se exhibe en la tabla 3, surgen algunos signos de debilitamiento, pues se observa un crecimiento sostenido en el nivel de endeudamiento de la cooperativa producto de la operatoria con sus propios asociados como con proveedores. Los

niveles de endeudamiento (Pasivo) vienen en constante aumento, hasta el punto que han superado al patrimonio neto (en el 2011 el activo está explicado en un 60% por los pasivos de la cooperativa), esto podría tornar a la cooperativa más vulnerable frente a crisis climáticas o financieras de nivel global.

Tabla 3: Estado de situación patrimonial del 2005 al 2011 (en millones de pesos constantes al 2003)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ACTIVO	98,1	97,9	106,4	118,1	93,2	135,6	142,3
Activo Corriente	77,7	76,1	84,8	95,1	64,9	107,4	106,3
Activo no corriente	20,4	21,9	21,6	23,0	28,4	28,2	36,0
PASIVO	44,2	41,5	50,5	58,5	40,7	83,2	85,6
Pasivo corriente	40,8	38,7	46,8	55,4	33,6	64,2	78,7
Pasivo no corriente	3,4	2,8	3,7	3,1	7,1	19,0	6,9
PATRIMONIO NETO	53,9	56,4	55,9	59,6	52,5	52,4	56,7

3) El impacto y la contribución de la UAA en el desarrollo local y regional

La UAA tiene una importancia capital en la vida de los productores agropecuarios de la región y en la misma dinámica de los territorios rurales. En este capítulo se pretende evaluar dicha contribución al desarrollo productivo y territorial, utilizando para ello la información secundaria, las entrevistas y encuestas que se realizaron a los productores agropecuarios asociados y no asociados a la Cooperativa. El método de análisis así como los instrumentos utilizados se explican en detalle en el Anexo 1 y 2 de este documento.

El análisis de la contribución de la UAA al desarrollo regional no se plantea sólo por un objetivo de generación de conocimientos, sino que se pretende evaluar el peso que las cooperativas tienen en los territorios rurales de manera de impulsar el desarrollo de las mismas como instrumento de promoción y desarrollo regional. Es decir, las cooperativas no son sólo un instrumento de mejora de la vida de los productores, sino también un fuerte instrumento del cambio territorial.

Esta evaluación del rol de las cooperativas, y específicamente de la UAA, ha sido organizado en cuatro grandes partes, en primer lugar se analiza como la UAA contribuye al cambio tecnológico y a la creación de una economía agropecuaria más diversificada y competitiva. En segundo lugar se analiza cómo la UAA contribuye en el desarrollo rural de la región a través de sus actividades de provisión de insumos y comercialización de la producción. En tercer lugar se analiza cómo la UAA contribuye al desarrollo rural a través de la provisión de bienes y servicios, no sólo a los productores agropecuarios, sino también a la comunidad en general, es decir, sobrepasando las actividades agropecuarias. Por último se pretende mostrar cómo la UAA tiene un

rol clave en la generación de empleo local y en la construcción de un mercado local más dinámico a través de la densificación de actividades económicas que promueve.

3.1 La Cooperativa ha contribuido a construir un buen clima de negocios, a consolidar el cambio tecnológico y a crear una economía más diversificada y competitiva

Uno de los elementos claves que ha contribuido a que la UAA sea un actor fundamental en el desarrollo agropecuario y rural de la región ha sido su rol de promotor del cambio tecnológico y productivo. Si bien dentro de esta tarea ha sido indispensable el rol del área de desarrollo agrícola de la UAA, quién ha llevado a cabo una intensa y permanente tarea de extensión agrícola y capacitación a productores durante las últimas décadas, el rol de promotor del desarrollo productivo, y más especialmente, la construcción de un clima de negocios y de generación de oportunidades productivas y comerciales es una tarea sistemática y permanente de la UAA, a través de todas sus áreas de trabajo. En otras palabras, la promoción del desarrollo productivo es una tarea fundacional y central en la UAA que se traduce de muy diferentes maneras, aunque de manera más específica a través de su área de desarrollo agropecuario.

No obstante, es necesario destacar que el cambio tecnológico y de mejora del modelo de gestión, promovido por la UAA, tiene un efecto sistémico y territorial, es decir que impacta sobre el conjunto del territorio, pues no solo generan beneficios directos a los productores rurales, sino que también genera importantes complementariedades en los pueblos, en sus estructuras y sus mercados de trabajo, fomentando de esta manera el desarrollo de toda la región.

Teniendo en cuenta esta premisa, en esta sección vamos a observar diferentes evidencias empíricas que permiten mostrar como los productores agropecuarios asociados a la UAA tienen mejores condiciones

de desarrollo productivo que los productores que no están asociados o directamente vinculadas a la misma, mostrando además como estos mayores niveles de competitividad se vinculan o asocian directamente con un adecuado clima de negocios y de asistencia técnica generado por la UAA. En otras palabras, pretendemos mostrar como la UAA impacta positivamente en el desarrollo agropecuario de la región, observando para ello la matriz de diversificación productiva y los niveles de producción y competitividad de los productores asociados a la misma.

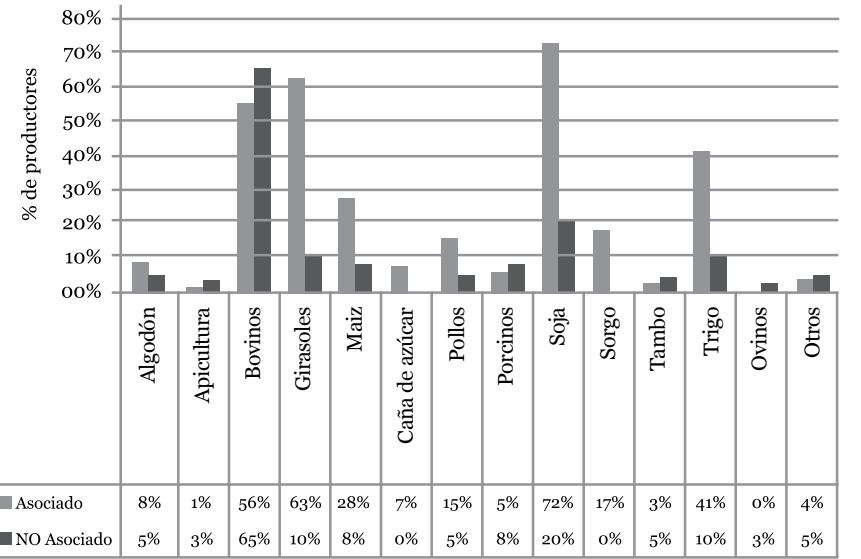
3.1.1 La diversificación de la matriz productiva y el aumento de la competitividad es una característica de los productores asociados a la Cooperativa

Según los datos de la figura 5 en Avellaneda y su zona de influencia existe una gran diferencia en la matriz productiva entre los productores que se encuentran asociados a la UAA y los que no se encuentran asociados. Los productores no asociados concentran su producción en bovinos y soja, en tanto los productores asociados a la UAA presentan una matriz productiva más diversificada en bovinos, soja, maíz, girasol, sorgo e integración avícola. Claramente esta estrategia de diversificación que se vincula a la necesidad de reducir riesgos frente a las condiciones climáticas o a las fluctuaciones de precios, es parte de una política planteada y promovida históricamente por la UAA a todos sus asociados. Sin embargo hay que tener en cuenta el mayor perfil agrícola de la UAA, lo que no genera los incentivos suficientes para que los productores ganaderos por excelencia se asocien a la misma.

Sin embargo si comparamos la zona de Avellaneda con las áreas de más reciente expansión (Chaco y Santiago del Estero) (figura 5), se ve una estructura productiva menos diversificada, donde los productores, tanto asociados como no asociados realizan menos cantidad de actividades. Esta menor diversidad productiva en estas zonas se explica por dos motivos. En primer lugar son áreas de reciente desarrollo agropecuario, con mayores superficies productivas, ligados a

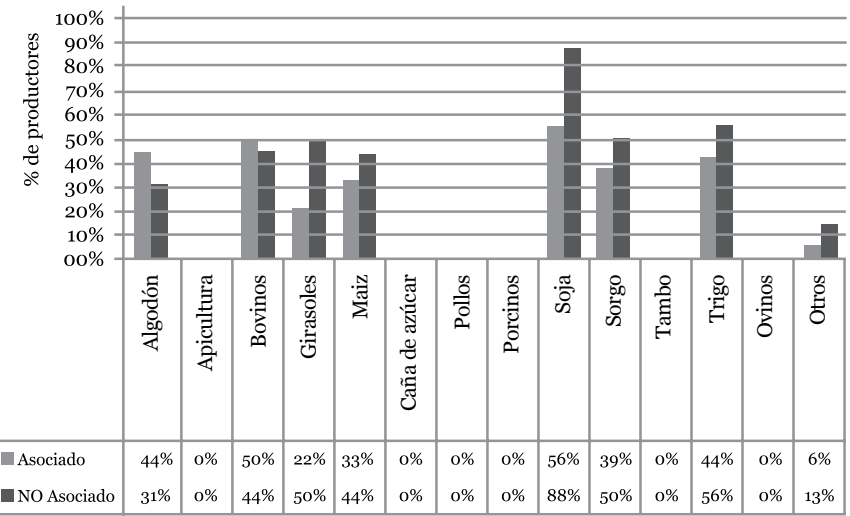
capitales provenientes de otras zonas productivas del país y con una lógica de producción vinculada al aumento de escalas. En segundo lugar, en estas zonas no existe una fuerte tradición cooperativista, responsable de promover esta dinámica de diversificación productiva, pues las cooperativas se han instalado en estas zonas hace pocos años.

Figura 5: Porcentaje de productores que realizan actividades productivas en Avellaneda y Zona de Influencia.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Figura 6: Porcentaje de productores que realizan actividades productivas fuera de Avellaneda.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Según los datos obtenidos de las encuestas, los productores asociados tienen ingresos más dependientes de la agricultura y la ganadería que los productores no asociados, cuya estructura de ingresos tiene más dependencia del empleo en los pueblos o del arrendamiento de sus campos (tabla 4). Esto muestra un hecho importante, los productores no asociados tendrían mayores dificultades para generar ingresos suficientes de sus explotaciones agropecuarias por lo cual deben recurrir a otros tipos de actividades, entre ellas contar con un empleo en los pueblos o alquilar sus tierras. Esta segunda opción puede aparecer contradictoria, si el productor alquila sus tierras entonces tiene menores oportunidades de vivir de la agricultura de allí los bajos niveles de dependencia de la agricultura, pero por otro lado puede verse el alquiler de sus campos como un indicador de su baja capacidad para producir (debido a falta de capital, financiamiento o dificultades de mercado, etc.), situación

que no sucede con los productores asociados pues ellos pueden contar con el apoyo de la UAA (especialmente financiamiento y asistencia técnica). Esta evidencia empírica demuestra en forma indirecta una vez más el peso que tiene la UAA para el sostenimiento de los productores agropecuarios y por ende el desarrollo agropecuario de la zona.

Tabla 4: Fuentes de ingreso de los productores agropecuarios.

Fuente de ingresos	Asociado	NO Asociado
Agricultura	76,3	42,9
Alquileres	5,4	23,2
Avicultura	11,8	3,6
Emprendimiento propio	4,3	7,1
Ganadería	61,3	67,9
Jubilación	2,2	3,6
Prestación de servicios	18,3	12,5
Empleo en el pueblo	14,0	23,2
Tambo	2,2	7,1
Otro	6,5	7,1

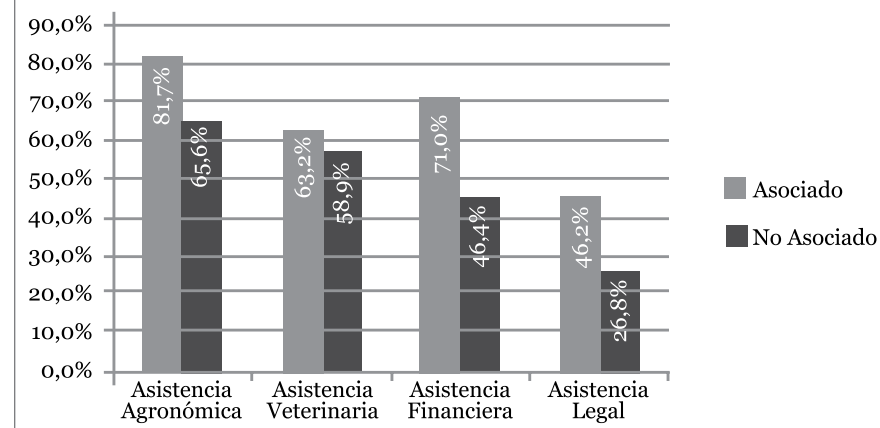
Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

3.1.2 La promoción y creación de un clima de negocios activo en torno a la producción agropecuaria constituye un valor agregado clave de la Cooperativa

Esta evidencia empírica de la diversificación productiva y de la mejora de la competitividad de los productores asociados a la UAA se relaciona en forma directa con el ambiente propicio para producir y formar nuevos emprendimientos gracias a la asistencia técnica y el asesoramiento con la que cuentan los productores agropecuarios asociados a la UAA. La hipótesis que se plantea es que los productores de la UAA son más competitivos que otros productores no asociados gracias a este clima de negocios y al dispositivo de asistencia técnica y capacitación que la misma les brinda.

Desde este punto de vista, y de acuerdo al análisis realizado en base a las encuestas elaboradas sobre asistencia agronómica, veterinaria, financiera y legal (figura 7), los productores asociados a la UAA son más propensos a recibir asistencia técnica en los 4 rubros mencionados, la mayor diferencia se observa en los rubros financieros y legales. Una mayor vinculación con la asistencia técnica explicaría en gran parte una mejora en los niveles de rendimiento, debido a una mejor uso de la tierra, utilización de agroquímicos y fertilizantes, combate contra las plagas, etc.

Figura 7: Porcentaje de productores que reciben asistencia técnica según condición de asociado.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

La mayor fuente de asistencia técnica para los productores asociados es la propia UAA (para asistencia agronómica y veterinaria) pero también profesionales independientes para la asistencia financiera y legal. Para el caso de los productores no asociados, la UAA también es una fuente importante (aunque en mucho menor proporción que para los asociados) y profesionales independientes (Ver tabla 5)

Tabla 5: Proveedores de asistencia técnica según condición de asociado.

	Asistencia Agronómica		Asistencia Veterinaria		Asistencia Financiera		Asistencia Legal	
	Asociado	NO Asociado	Asociado	NO Asociado	Asociado	NO Asociado	Asociado	NO Asociado
UAA	72,0	38,7	35,6	14,3	21,5	5,4	6,5	-
Profesional	3,2	8,6	-	19,6	28,0	30,4	15,1	14,3
Otros	6,5	18,3	27,6	25,0	21,5	10,7	-	-
No recibe	18,3	34,4	36,8	41,1	29,0	53,6	53,8	73,2

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Esta mayor predisposición a recibir asistencia técnica agronómica por parte de los productores asociados se debe en gran parte a la confianza que tienen en la asistencia técnica de la cooperativa, al conocimiento que los ingenieros especializados de la UAA tienen sobre las problemáticas productivas y a la comodidad que implica ser asociado a la misma (tabla 6). Esta misma situación se verifica en el caso de la asistencia veterinaria, la confianza y los conocimientos son claves a la hora de solicitar asistencia técnica especializada.

Tabla 6: Motivos por los cuales los productores asociados adquieren asistencia técnica en la UAA.

Item	Asesoramiento agronómico	Asesoramiento veterinario
Atención	6,6	4,9
Asociado	28,9	18,0
Comodidad	2,6	9,8
Confianza	26,3	36,1
Conocimiento	39,5	24,6
Distancia	3,9	6,6
Financiamiento	1,3	-
Precio	2,6	3,3
Variedad	-	1,6
No expresa voluntad	17,1	24,6

Fuente: elaboración propia en base a encuesta

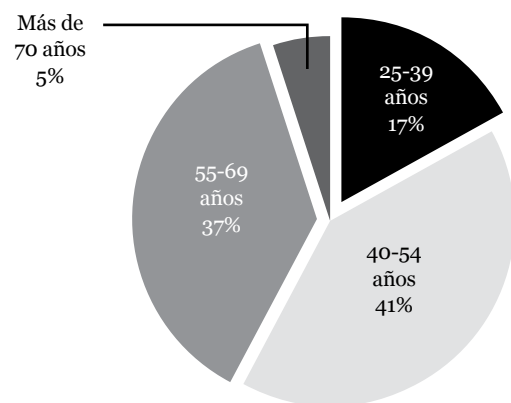
En definitiva, la pertenencia a la Cooperativa marca una diferencia sustancial en términos de recepción de asistencia técnica y por ende en la mejora de la producción agropecuaria. Esta evidencia empírica muestra la importancia de las cooperativas como instrumento del cambio tecnológico en el sector agropecuario y por ende en el desarrollo rural, lo cual debería ser considerado como un factor clave en el diseño de políticas de extensión y desarrollo agropecuario de nivel nacional.

Sin embargo, otro tema de gran importancia lo constituye la asistencia que reciben los productores en materia financiera y legal, acá la diferencia entre los productores asociados a la cooperativa en relación a los no asociados es muy marcada, si bien esta asistencia técnica no tiene relación directa con la mejora de los rendimientos, si contribuye sobremano con el desarrollo de la gestión de la explotación agropecuaria. La vinculación con la UAA es clave en este sentido pues la misma promueve e impulsa este tipo de asistencia, aunque sea en forma indirecta.

El ambiente proactivo generado en torno a la producción agropecuaria también se verifica a la hora de asociarse con otros productores para generar nuevos proyectos, compartir recursos o aumentar escalas de producción. Es por ello que interesa analizar los niveles de asociación de los productores agropecuarios entendida esta como la vinculación permanente o temporaria entre productores para la realización de actividades productivas. Los datos muestran que los productores asociados a la UAA tienen una mayor asociación entre ellos que los no asociados (30% en productores asociados contra 23% en productores no asociados), aunque en líneas generales la asociación productiva es muy baja, pues solo el 27 % de los productores se encuentran asociados con alguien y estos tienen una edad promedio de 52 años. Por otro lado se puede observar en la figura 8 que la asociación entre productores se da principalmente en menores edades, lo cual implica que sean los

productores jóvenes los que visualizan mejor la posibilidad de integrarse con otros y así mejorar la producción diversificando riesgos y mejorando la escala. En este sentido la UAA tiene un buen terreno a explorar fomentando la asociación de los productores más jóvenes.

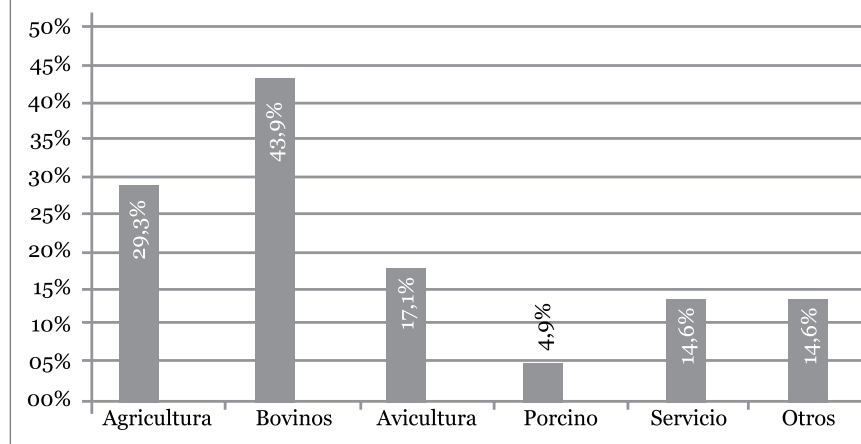
Figura 8: Distribución de los productores asociados según edad.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

La mayor actividad en la cual se asocian es la producción bovina, pero sin dejar de lado la agricultura que queda en segundo lugar. La asociación para la producción avícola si bien aparece en tercer lugar es sumamente importante para la región y para la zona de Avellaneda en especial, no por la cantidad, sino por el tipo de vínculo y las oportunidades de generación de ingresos que conlleva, sin embargo es poco frecuente pues los costos de integración al sector son muy altos y por ende existe una barrera a la entrada.

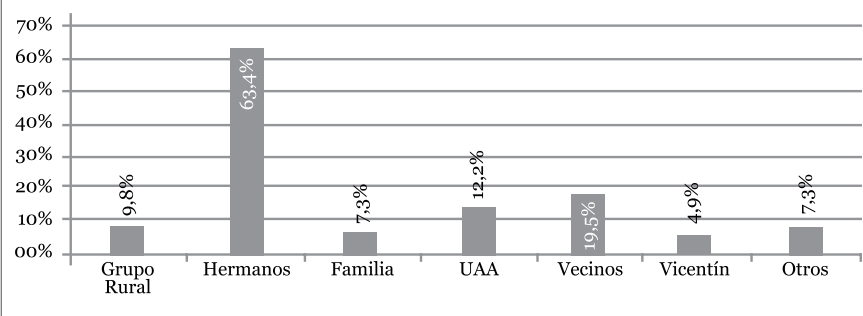
Figura 9: Actividades en las cuales se integran los productores.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

La mayor cantidad de vínculos asociativos se generan con los hermanos (figura 11), lo cual permite continuar con la estructura productiva familiar sin reducir la escala, en segundo lugar entre vecinos para la producción de algún tipo de producto agrícola o para compartir herramientas. En tercer lugar aparece la integración con la UAA a través de la avicultura, mencionada anteriormente, en cuarto lugar aparecen los “Grupos Rurales” estructurados y organizados en gran parte por la UAA a los cual se los asiste con la prestación de capacitación y ayuda técnica.

Figura 10: Actores con los cuales se integran los productores agropecuarios.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Un caso que es importante destacar es la integración avícola, pues la misma aparece como una experiencia exitosa que ha permitido estabilizar y mejorar sustancialmente los ingresos de los productores agropecuarios. Si bien solo un 8,7% del total de productores de la región realizan esta actividad, la importancia de la misma es clave en términos de ingreso pues la producción avícola contribuye en promedio con el 40% de los ingresos de las familias que se dedican a la misma, dato que resulta de mucho interés teniendo en cuenta que los productores que se dedican a esta actividad son pequeños, con pocas has alquiladas, y por lo tanto un uso intensivo de la tierra para la producción agrícola. Es notorio también, que si bien existen varias empresas dedicadas a la integración avícola, de los productores encuestados que realizan avicultura, el 85% de los mismos son productores asociados a la UAA lo cual muestra el poder de organización y dinamización de la cadena por parte de la UAA.

Tal como lo hemos afirmado anteriormente, la provisión de la asistencia técnica por parte de la cooperativa y la construcción de una densa red de productores agropecuarios asociados en torno a ella ha sido un factor clave para generar un ambiente o clima de negocios positivo en torno a la producción agropecuaria genera, lo cual se traduce claramente en una mayor propensión a la inversión producti-

va. En efecto, a pesar de la incertidumbre sobre las condiciones macroeconómicas futuras, un 43,6% de los productores encuestados respondieron que tienen intenciones claras de invertir, sin embargo el elemento más llamativo es que dicha proporción es mayor para los asociados. Mientras que el 47% de los asociados tiene pensado invertir, en los no asociados ese porcentaje llega al 37%.

¿Por qué el productor asociado a la cooperativa tiene mayor intencionalidad o es más proclive a invertir que aquel que no está asociado?. La pregunta tiene tres respuestas posibles: en primer lugar porque la cooperativa les brinda a los productores el espacio para innovar y generar nuevas oportunidades de negocios, tal como ha sucedido con la integración avícola o con las nuevas propuestas en torno a la producción porcina, en ese sentido la Cooperativa actúa en definitiva como una incubadora de empresas. En segundo lugar porque la Cooperativa articula a los productores agropecuarios con fuentes de financiamiento que ellos individualmente no podrían alcanzar, tal como los programas nacionales de financiamiento para la producción agrícola (Garantizar, PRODER. Etc.). En tercer lugar porque consideran que la Cooperativa les brinda un marco de respaldo y de ayuda en casos de riesgo, lo que les permite a los productores lanzarse hacia actividades que de otra manera, sin estar la cooperativa como espacio de contención, no lo harían. Estas tres condiciones son fundamentales a la hora de tomar decisiones de inversión y muestran el claro rol que tiene la UAA en la promoción del desarrollo rural en la región).

No obstante, esta propensión o voluntad de seguir invirtiendo se traduce en diferentes opciones. Así la tabla 7 muestra que un 20% de los productores planean invertir en ganadería y otro tanto en la producción avícola. Esta preponderancia de la ganadería está marcada por el escenario positivo que se observa en este sector. A su vez, en el 4° lugar se encuentra el mejoramiento de la maquinaria agrícola también una inversión que puede mejorar la competitividad del sector.

Tabla 7: Lista de intención de inversiones productivas de los productores agropecuarios.

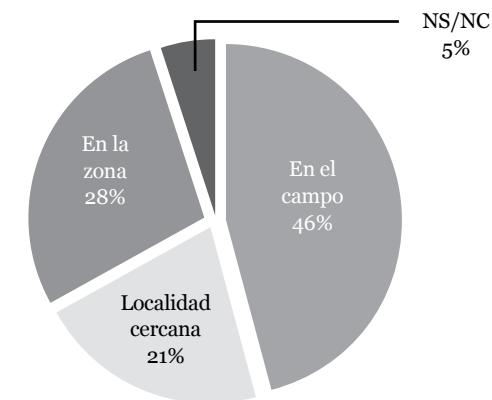
Orden	Sector	% de productores con intención de inversión
1º	Ganadería	20,0%
2º	Producción Avícola	18,5%
3º	Comercio	10,8%
4º	Maquinaria Agrícola	10,8%
5º	Comprar más campo	9,2%
6º	Producción Porcina	6,2%
7º	Encierro a corral	4,6%
8º	Industria aceitera	4,6%
9º	Otro	4,6%
10º	Tambo	4,6%
11º	Negocios Inmobiliarios	3,1%
12º	Servicio de Transporte	3,1%

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

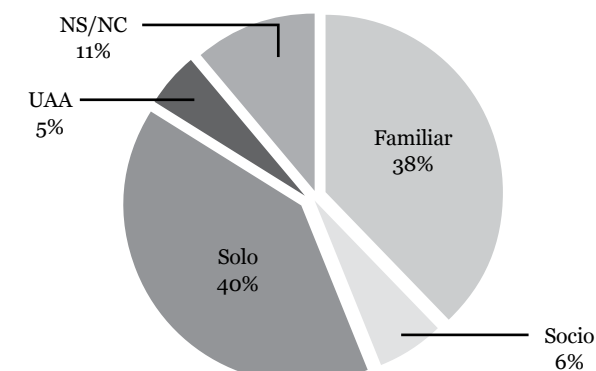
Es sumamente importante observar, tal como lo muestra la figura 11 que la mayor parte de las inversiones se planean realizar en el campo o en la localidad de residencia del productor. Este dato es llamativo y de singular importancia para el desarrollo local y regional en general pues se plantea una gran localización de la renta en la zona, lo cual permitiría generar círculos virtuosos de desarrollo territorial y por ende mayores niveles de empleo e ingresos en la zona.

Figura 11: Propensión a la realización de inversiones por lugar y tipo de asociado.

Lugar en donde realizarían la inversión productiva.



Con quién realizarían la inversión productiva.



Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Por otro lado, siguiendo también la figura 11, la propensión a la inversión aparece vinculada a la trayectoria personal y familiar de los productores, es decir que no se plantea invertir con otros actores (productores, cooperativas, empresas, etc.), sino que se lo plantea como una decisión individual o a lo sumo familiar, de allí la existencia de bajos valores de propensión a la inversión con otros socios o con la UAA.

Finalmente hay que observar que este clima de negocios que genera la UAA a través de sus diferentes áreas permite construir un ambiente estimulante para la realización de nuevas actividades y proyectos en el cual también intervienen otras empresas e instituciones presentes en la zona, ayudando a crear un tejido empresarial que no solamente compite, sino que también colabora a través del intercambio de información e identificación de oportunidades de negocios, compartiéndose así la cartera de clientes, asociándose a proyectos nuevos, etc. Si bien esto es muy claro en la zona de Avellaneda, donde existe una fuerte vinculación entre la Cooperativa, las Instituciones públicas y otras empresas y cooperativas, también es muy claro en las zonas nuevas donde existen muchas empresas operando en el mismo territorio y donde existe no sólo competencia, sino también colaboración entre las empresas, muchas de ellas multinacionales ligadas al sector agropecuario.

3.2 La provisión de insumos y la comercialización de la producción agropecuaria son pilares para el sostenimiento de los productores y para el desarrollo regional

La UAA juega un rol clave dentro del sector agropecuario como proveedor de insumos productivos, una de las razones centrales de su creación y desarrollo. De acuerdo a los datos de las encuestas realizadas a los productores agropecuarios, asociados o no a la UAA, la misma funciona como uno de los principales proveedores de insumos productivos a lo largo de toda su zona de influencia. La mayor penetración la poseen en el rubro combustibles y artículos de corralón, captando la mayor parte de la demanda regional (tabla 9). En cambio en los otros tres importantes rubros logra captar un poco más del 50% del mercado, lo cual constituye un valor significativo posicionando a la UAA como la empresa líder en la provisión de insumos para la producción en la región, especialmente en la zona de Avellaneda y el norte de Santa Fe, esta

situación cambia significativamente en las Provincias del Chaco, Santiago del Estero y Salta donde la presencia de otras empresas, especialmente multinacionales constituyen importantes competidoras con la UAA. Sin embargo lo importante no es estrictamente las ventas realizadas, sino en la cantidad de productores que obtienen los beneficios cooperativistas, ya que los demandantes no son solamente asociados, sino que los beneficios también los reciben productores no asociados.

A pesar de lo anterior, hay que tener en cuenta que, dado el criterio de selección de la muestra el cual privilegia a Avellaneda y su zona de influencia (anexo 1), los porcentajes de demanda son muy altos para las grandes localidades, como por ejemplo Avellaneda, donde la competencia y la diversidad de prestadores de estos tipos de servicio son elevados. En cambio en las distintas sucursales de la región, emplazadas generalmente en pequeñas localidades, la UAA es una de las pocas, si no el único, oferente de combustible o artículos de corralón, es por ello que se observa tales valores de demanda.

Tabla 8: Lugar de compra de Insumos productivos (En %).

	Combustibles	Semillas	Agroquímicos	Productos Veterinarios	Corralón	Otros
	%					
UAA	77,9	54,4	56,4	51,0	73,8	10,1
UAA y otro	9,4	19,5	14,8	9,4	8,7	2,0
Otro	8,1	6,7	6,7	13,4	11,4	3,4
NS/NC	4,7	19,5	22,1	26,2	6,0	84,6
TOTAL	100	100	100	100	100	100

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Las razones por las cuales los productores adquieren sus servicios en la UAA son variados, pero la principal razón es el financiamiento, uno de los principales pilares de la UAA, junto con los bajos

precios, los cuales son posibles gracias a sus operaciones a gran escala. La distancia al productor es también un factor clave de la importancia de la UAA como proveedor, gracias a la presencia de una amplia red de sucursales. Otro motivo clave es la confianza en torno a la cooperativa.

Tabla 9: Motivo de compra de insumos productivos o principales factores que inciden en la provisión de insumos.

	Combustibles	Semillas	Agroquímicos	Productos Veterinarios	Corralón	Otros
	%					
Atención al cliente	6,3	3,7	3,6	-	0,9	-
Asociado	7,7	11,1	11,9	10,5	7,3	6,7
Calidad	15,5	7,4	7,1	13,2	5,5	-
Comodidad	12,7	9,9	13,1	11,8	13,6	6,7
Confianza	15,5	12,3	8,3	17,1	13,6	33,3
Conocimiento	1,4	1,2	4,8	3,9	1,8	6,7
Distancia	16,9	9,9	11,9	25,0	26,4	26,7
Financiamiento	19,0	39,5	40,5	19,7	16,4	40,0
Precio	23,9	30,9	28,6	27,6	28,2	40,0
Variedad	0,7	7,4	7,1	3,9	8,2	6,7
No expresa voluntad	8,5	14,8	15,5	18,4	18,2	26,7

Aclaración: Existe respuesta múltiple, donde un encuestado puede haber marcado más de una opción, por ese motivo la suma vertical de los valores supera el 100%.

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

3.3 Más allá de las actividades vinculadas al sector agropecuario, la provisión de bienes y servicios a la comunidad contribuye al desarrollo de los territorios rurales

La UAA tiene un rol muy importante como proveedor de servicios a la comunidad, especialmente a través de supermercados y corralones de materiales existentes en la Casa central y en ocho sucursales más⁶. En las localidades donde la UAA tiene estos servicios comerciales la

oferta y la disponibilidad de mercaderías es muy buena y permite que la población local pueda satisfacer sus demandas de estos bienes sin tener que desplazarse a otras localidades más grandes y a los mismos precios que en las mismas.

Ciertamente la presencia de la UAA ha impulsado una mejora de precios en muchos productos y servicios en los pueblos más pequeños donde previamente no había dichos servicios o estos eran muy escasos, con poca oferta o con precios muy sobrevaluados. En efecto, la presencia de supermercados y corralones de materiales para la construcción de la UAA mejoró la oferta local y por otro lado reguló los precios locales reduciendo en muchos casos sustancialmente el promedio de precios de los bienes mejorando la capacidad adquisitiva de la población. Esto ha sido notorio en productos alimenticios, en herramientas de trabajo y en materiales para la construcción.

Hay tres principales rubros en los cuales la presencia de la UAA es importante, la venta de comestibles, artículos de hogar y vestimenta. La provisión de comestibles a través del supermercado es sumamente importante (tabla 10), así, en los pueblos en donde hay supermercados de la UAA, aproximadamente el 70% de los productores recurre a estos centros comerciales, lo cual muestra su importancia a nivel local. Sin embargo esa penetración no se aprecia en los otros dos rubros, principalmente por la mayor competencia y especialización que existe en ese tipo de productos.

⁶ Los supermercados se encuentran en las sucursales de Arroyo Ceibal, El Arazá, Lanteri, La Sarita, Guadalupe Norte, El Nochero y Barros Pazos.

Tabla 10: Dónde compran los bienes de familia los productores agropecuarios. (En %).

Comercio	Comestibles	Artículos del hogar	Vestimenta
		%	
UAA	65,1	14,1	4,7
UAA y otro	4,7	11,4	8,1
otro	30,2	74,5	87,2

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

Si se analizan los motivos de compra de esos artículos, los clientes manifiestan como factor clave para la compra de comestibles el precio y la distancia (tabla 11), en tanto que para los otros dos rubros importa el precio pero también la calidad y la variedad.

Tabla 11: Motivo de compra de bienes de familia de los clientes de la UAA. (En %).

Motivo	Comestibles	Artículos	Vestimenta del hogar
Por ser asociado	2,9	-	-
Por la calidad	19,2	7,9	21,1
Por la comodidad	14,4	18,4	10,5
Por la confianza	18,3	18,4	5,3
Por el conocimiento	4,8	2,6	15,8
Porque es cercano	31,7	10,5	10,5
Porque hay finan.	4,8	10,5	-
Por buenos precios	43,3	44,7	47,4
Por la variedad	7,7	18,4	21,1
No expresa voluntad	8,7	28,9	21,1

Aclaración: Existe respuesta múltiple, donde un encuestado puede haber marcado más de una opción, por ese motivo la suma vertical de los valores supera el 100%.

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

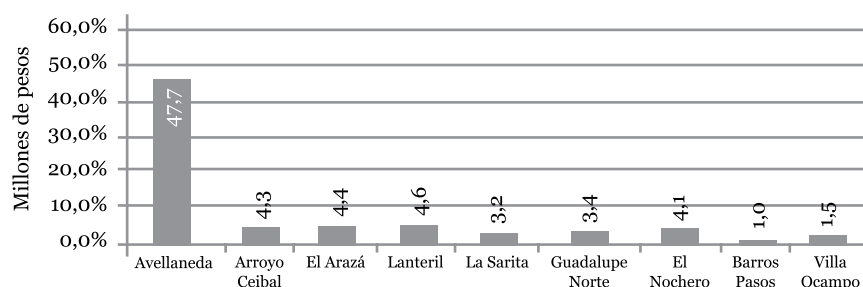
La distancia (presencia local), el precio y la variedad son entonces los factores de competitividad de los supermercados. Con respecto al precio, hay varios factores que permiten una mayor competitividad de la UAA, entre estos factores podemos destacar: a) el gran

volumen de comercialización, lo que permite hacer mejores negocios y explotar los beneficio de la mayor escala; b) poder trabajar directamente con proveedores y no con mayoristas, lo que evita una cadena de intermediarios; c) la seriedad en el momento del pago, que genera incentivos a los proveedores para trabajar con la cooperativa brindando mejores condiciones de precios.

Más allá de estos problemas, la importancia de este sector en la zona de Avellaneda e influencia le permite captar aproximadamente el 45% del mercado, lo que los destaca como el principal proveedor de bienes de consumo del noreste de Santa Fe. Un indicador clave de la importancia de los supermercados en la vida local lo constituye la relación entre facturación de dicho supermercado y la población de la comuna o el municipio, en otras palabras el monto de compra por año por habitante. Teniendo en cuenta este indicador el principal centro de consumo por habitante lo constituye El Araza, es decir, cuanto más pequeña es la localidad, más importante es la Cooperativa para el funcionamiento y la vida local (figura 12). Por otro lado se corrobora la idea que si bien el Supermercado de Avellaneda presenta el monto de facturación más elevado, su importancia es relativamente menor para la comunidad, pues existe una mayor competencia con otros supermercados o comercios locales. Se destaca también un alto grado de penetración de la UAA a las localidades de Guadalupe Norte, Arroyo Ceibal y El Nochero.

De esta manera vemos que la presencia de supermercados y corrales juega un rol clave en el desarrollo de los pequeños pueblos y en las áreas rurales en general, proveen de bienes y servicios diversos anteriormente no disponibles o con precios muy elevados, aumenta la competencia local, genera mayores oportunidades de consumo y reduce la pérdida de tiempo y los costos de aprovisionamiento por parte de las familias de los pequeños pueblos.

Figura 12: Facturación total del sector supermercado discriminado por las distintas sucursales (2011).



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la UAA.

3.4 La UAA es un actor clave en la generación de empleo y la construcción de mercado local

La UAA también juega un rol clave como generador de empleo a nivel local y como agente económico que contribuye a anclar la renta en la región, consolidando un entramado de negocios y proveedores locales. En efecto, la cooperativa tiene 683 empleados directos en total, de los cuales 463 (el 80%) se encuentran en la casa central en Avellaneda, a estos hay que sumar la cantidad de empleos indirectos que se generan a través de todas las empresas subcontratadas por la UAA (Camiones, servicios técnicos, etc.)

También es sumamente importante el rol de la UAA como generadora del empleo en las sucursales, todas las sucursales tienen entre 5 y 20 empleados, con excepción de Villa Ocampo y el Nochero, donde el trabajo estacional tiene gran importancia.

Pero lo que interesa analizar en detalle es la importancia de los empleos generados por la UAA en los diferentes pueblos, pues en muchos casos si bien la cantidad absoluta no es muy importante, si es importante en términos relativos teniendo en cuenta la cantidad de personas con empleo en la localidad. La tabla 12 presentan los datos de relación de los empleos generados por la UAA en relación a la

población empleada en cada localidad. Así vemos como en El Arazá el 5% de los empleos locales corresponden a la UAA, altos valores registran también la casa central y El Nochero.

Es importante tener en cuenta también la masa salarial en cada una de las localidades. Evidentemente la localidad de Avellaneda lidera las localidades más importantes en términos de montos abonados en calidad de salarios y otros gastos de personal, pero lo que es importante observar es que cada mes, la UAA vuelca en las diferentes localidades grandes montos de dinero que contribuyen a la dinámica económica local, incluyendo las localidades más pequeñas. La tabla 13 da cuenta de esta masa salarial según sucursal y tipo de salario.

Tabla 12: Relación empleos de la UAA sobre población empleada total por localidad.

Sucursal	Empleados al 2012	Población 2001	Población Empleada	Relación (empleos/población empleada)
El Arazá	15	670	358	4,19%
Casa Central	480	23.077	12.346	3,89%
El Nochero	19	2.181	1.167	1,63%
Arroyo Ceibal	19	1.353	724	2,62%
Barros Pazos	4	500	268	1,49%
Guadalupe Norte	10	1.255	671	1,49%
Lanteril	18	2.884	1.543	1,17%
La Sarita	13	1.985	1.062	1,22%
Bandera	12	5.335	2.854	0,42%
Villa Ocampo	16	19.101	10.219	0,16%
General Pinedo	9	15.741	8.421	0,11%
Tostado	10	14.273	7.636	0,13%
Roque Saenz Peña	8	88.164	47.168	0,02%

Aclaración: Población empleada estimada en base a la tasa de empleo de la región pampeana para el 4to trimestre del 2011.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la UAA, censo 2001 e INDEC.

Tabla 13: Masa salarial según sucursal y tipo de salario. (Agosto del 2011).

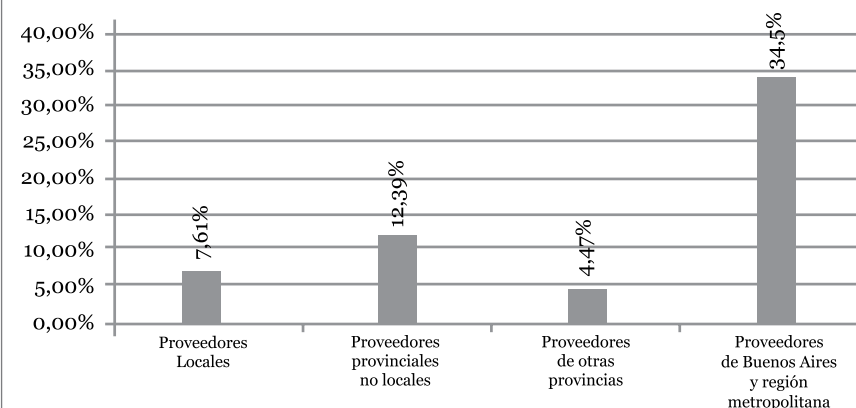
Sucursal	Sueldos	Jornales	Cargas sociales	TOTAL
\$				
Casa Central	2.004.543	1.359.773	1.136.434	4.500.750
El Nochero	102.287	-	34.412	136.699
Lanteri	92.130	3.394	32.139	127.663
Arroyo Ceibal	84.369	1.978	29.052	115.399
El Arazá	73.204	694	24.864	98.762
Bandera	70.074	-	23.577	93.651
La Sarita	62.477	2.175	21.671	86.323
Villa Ocampo	36.161	21.630	19.939	77.730
General Pinedo	42.996	12.298	18.605	73.899
Roque Saenz Peña	37.739	13.412	17.211	68.362
Tostado	38.271	12.261	17.002	67.534
Guadalupe Norte	44.482	2.392	15.769	62.643
Pampa Infierno	28.404	-	9.557	37.961
Barros Pazos	20.646	-	6.946	27.592
Joaquín V. González	10.300	-	3.465	13.765
Puerto Vilelas	10.184	-	3.427	13.611
TOTAL	2.758.267	1.430.006	1.414.070	5.602.344

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la UAA.

Otra forma de conocer e interpretar la contribución de la UAA al desarrollo rural y regional en general es identificar y analizar la dinámica de contratación de proveedores, pues esto nos permite saber a dónde se dirigen los flujos financieros y la importancia de estos flujos. Es de suponer que cuanto más local es la red de proveedores mayor es el impacto económico que se genera a nivel local, en tanto que cuanto más lejanos y externos al territorio sean los proveedores, menor es dicho impacto. Para poder dar cuenta de esta dinámica de contratación de proveedores se analizó el lugar de procedencia y el monto de los 20 principales proveedores de cuatro rubros distintos: Corralón, Supermercados, Agroveterinaria, e Integración Avícola.

Observando los datos de los 20 principales proveedores de estas 4 unidades de negocio, logramos explicar aproximadamente el 60% de los gastos de estos sectores. Esto muestra que en términos generales la demanda de la UAA no se encuentra muy diversificada y esto se asocia principalmente con el sector Agroveterinaria (donde los 20 principales proveedores explican más del 75% de las compras). La figura 13 muestra la distribución de las compras de la UAA. Aquí se observa como la mayor proporción de proveedores se localiza en Bueno Aires, lo cual señala la fuerte deslocalización de las compras y por lo tanto la deslocalización del gasto.

Figura 13: Destino de flujos monetarios de las áreas de Agroquímicos, Integración avícola, Supermercado y Corralón, según lugar de ubicación de los proveedores (2011).



Fuente: Elaboración propia en base a datos internos UAA.

Para identificar con mayor claridad el destino de los fondos locales debido a la compra de bienes y servicios por parte de la UAA es necesario analizar con detalle la localización de los proveedores por cada uno de los principales sectores de negocios. La figura 14 muestra en cada sector la atomicidad de los proveedores que posee y hacia donde se dirigen los flujos monetarios.

En el caso del sector Agroveterinaria los proveedores de Buenos Aires y región Metropolitana reciben el 65% del total de gastos en insumos, un valor muy importante que muestra que gran parte de los saldos monetarios fugan de la región. A su vez los 20 principales proveedores absorben el 75% del presupuesto para compra de insumos, lo que muestra un potencial poder de negociación de estos proveedores.

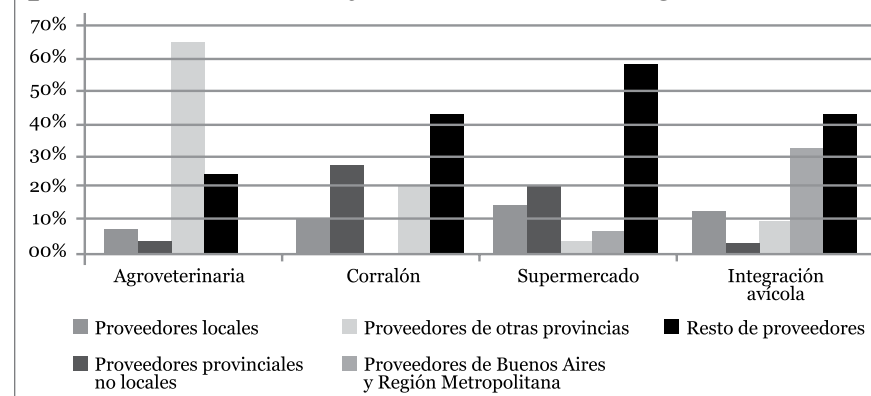
En cuanto al área de Corralón también existe una gran importancia de los proveedores de Buenos Aires, aunque acá tienen también mucha influencia los proveedores de la provincia de Santa Fe, es decir que gran parte del dinero se queda en la provincia. Además existe una mayor atomización de los proveedores, ya que los 20 principales solo superan por poco el 50% del total de las existencias del sector. Cabe destacar que es importante el flujo de dinero que se queda en Avellaneda y zona de influencia, ya que el 10% pertenece a esa región.

El rubro supermercado es el que posee mayor atomicidad de proveedores con un importante porcentaje que se queda en la provincia, tanto dentro, como fuera de Avellaneda. Es el rubro que mayor porcentaje de los gastos en insumos se queda localmente.

Por último el área Integración Avícola es intermedia. Gran importancia de Buenos Aires, pero a su vez buena importancia local. Muestra también algo de atomicidad.

La tabla 14 presenta un resumen de lo antedicho, mostrando el sector y el lugar de procedencia del proveedor. A su vez muestra la importancia de cada sector en cuanto a la compra de artículos. Los dos sectores que más bienes adquieren son la Agroveterinaria y Supermercado. Los sectores que más compras realizan a nivel local son el supermercado y la integración avícola, en tanto que los que más deslocalizan sus compras es la Agroveterinaria.

Figura 14: Lugar de procedencia de los 20 principales proveedores de las diferentes áreas de negocio (2011).



Aclaración: la opción "Resto de proveedores" muestra los porcentajes de los gastos totales que no se encuadran dentro de los 20 principales proveedores.

Fuente: elaboración propia en base a información interna de la UAA.

Es importante destacar que sólo el 7,6% de las compras de bienes que utiliza o comercializa la UAA se adquiere a nivel local, si bien constituye un monto de 16,2 millones de pesos, el mismo es muy bajo considerado el total de gastos de la UAA. Las causas de esta estructura de gastos no debe verse como un problema propio de la UAA sino como consecuencia de un modelo nacional de producción con altos niveles de concentración en la región metropolitana, un aumento de la provisión de bienes de origen local o provincial requeriría de políticas locales de desarrollo productivo de largo aliento lo cual escapa a las posibilidades y responsabilidades de la UAA.

Tabla 14: Resumen en porcentajes del gasto total en artículos de venta según lugar de procedencia de los proveedores (2011).

Proveedores	Agroveterinaria	Corralón	Supermercado	Int. Avícola	TOTAL
Locales	-	1,6	3,5	2,6	7,6
Provinciales no locales	2,6	4,3	5,1	0,4	12,4
De otras Provincias	1,0	0,1	0,9	2,4	4,5
De Buenos Aires y región metropolitana	22,1	3,2	1,3	7,9	34,5
Resto de proveedores	8,0	7,1	15,3	10,6	41,0
TOTAL	33,7	16,4	26,1	23,9	100,0

Aclaración: la opción “Resto de proveedores” muestra los porcentajes de los gastos totales que no se encuadran dentro de los 20 principales proveedores.

Fuente: elaboración propia en base a información interna de la UAA.

Otra forma de analizar el impacto de la UAA en la economía local y regional consiste en analizar el destino de los diferentes gastos directos que realiza la UAA. Para ello la tabla 15 discrimina los grandes rubros de gastos directos de los distintos sectores de la UAA lo que permite observar a grandes rasgos el destino de esos gastos.

El primer rubro en importancia lo constituye el pago de impuestos y de energía (31,3% de los gastos). Estos flujos monetarios incluyen partidas de impuestos, sellados y los servicios de Agua y electricidad, en su totalidad no influyen en la zona pues se destinan al pagos de impuestos nacionales y Provinciales y a los entes distribuidores de energía.

El segundo rubro en importancia, previamente analizado es el de sueldo y jornales (26% de los gastos), de gran importancia relativa en el total de gastos pero más importante aún para la economía local pues estos montos quedan casi en su totalidad en la zona de influencia de la UAA, generando importantes complementariedades. En tercer lugar, un rubro de gran importancia son los montos de transportes y comunicaciones lo cual ascendió por ejemplo para

la campaña 2010/2011 60 millones de pesos. Las actividades de la UAA (comercialización de insumos y granos principalmente) requieren de un flujo constante de mercaderías por lo cual el transporte es clave, lo cual se evidencia en el gasto que ello genera, ya sea por la movilidad de transporte propio como de terceros. Este rubro es de gran importancia para la economía local por los efectos multiplicadores que genera en materia de servicios mecánicos, venta de repuestos, propietarios de camiones, choferes, etc.

En cuarto lugar aparece como un rubro de importancia los materiales para la producción (8,4% de los gastos). Este rubro si bien es importante en términos relativos implica una gran deslocalización de los gastos pues gran parte de los insumos y maquinarias provienen de otras Provincias o de otros países. Entre estos cuatro primeros rubros se explica el 75% de los gastos de la UAA.

Tabla 15: Gastos Directos de las distintas áreas de negocio discriminados por grandes rubro, como porcentaje del total (promedio de años 2010 y 2011).

	Agrario	Ganadería	Int. Avícola	Supermercado	Corralón	Agroveterinaria	YPF	Seguros	TOTAL
Sueldos y jornales	8,5	0,3	1,5	5,5	2,8	4,0	2,8	0,4	26,0
Energía e Impuestos	8,7	0,4	2,1	5,8	2,6	5,4	5,7	0,3	31,3
Materiales varios	2,6	0,1	3,0	0,4	0,3	0,9	0,8	0,0	8,4
Trasporte y comunicaciones	2,5	0,1	2,0	0,7	1,6	1,4	0,2	0,0	8,7
Reparaciones	2,6	0,1	0,6	0,9	0,2	0,7	1,0	0,0	6,4
Gastos Bancarios	1,4	0,0	0,8	0,9	0,6	1,2	0,9	0,0	6,0
Alquileres	0,2	-	0,9	-	-	0,1	0,0	-	1,3
Amortizaciones	1,7	0,0	1,4	0,3	0,4	0,3	0,2	0,0	4,7
Previsiones	0,2	-	0,3	0,1	0,1	3,4	0,9	0,0	5,2
Otros gastos operativos	0,4	-	0,1	0,1	0,0	0,7	0,0	0,0	1,5
TOTAL	29,2	1,1	13,0	15,1	8,9	18,4	12,9	1,0	100

4) Factores claves para el desarrollo cooperativista y rural

La trayectoria de la UAA ha sido un caso de análisis por parte de otras cooperativas, técnicos y funcionarios de diferentes organismos debido a su capacidad de sostener un tejido social rural dinámico y a su vez mantener tasas de crecimiento importantes en materia de comercialización y producción de bienes, todo ello en un contexto de crisis recurrentes en materia de producción agropecuaria y de condiciones macroeconómicas de orden nacional e internacional.

¿Cuáles han sido las causas que permitieron sostener, a pesar de las diversas crisis, a sus productores agropecuarios asociados?, ¿Cuáles han sido los factores y las innovaciones que permitieron la expansión de la Cooperativa en materia de comercialización y producción de bienes y servicios? ¿Cuáles han sido los conflictos y los problemas que se tuvieron que resolver para consolidar la cooperativa como instrumento de desarrollo? Responder estas preguntas implica un desafío clave porque permitiría generar conocimientos e ideas susceptibles de ser consideradas como ejemplos a seguir, teniendo la precaución que, como bien sabemos, lo que sucedió con la UAA responde a condiciones particulares difícilmente replicables en otros lugares. Obviamente también es pertinente entender cuales han sido los problemas y los factores críticos de manera que los mismos puedan iluminar acciones y evitar errores.

Hay siete grandes factores que han sido claves para el desarrollo de la UAA y de la región que es necesario considerar. Muchas de estas dimensiones han sido analizadas a través de variables cuantitativas, pero muchas otras constituyen elementos intangibles que tienen que ver con la construcción de una cultura cooperativista y de desarrollo rural difícilmente mensurable.

4.1 La existencia de una política de apoyo económico, comercial y de responsabilidad social sostenida a través del tiempo

El desarrollo de la UAA ha sido posible gracias a una eficaz y correcta política de apoyo productivo, comercial y de responsabilidad social. El desarrollo y la larga trayectoria de los servicios comerciales, el apoyo económico a la producción, tanto en épocas de bonanza como de crisis recurrentes, y la prestación de servicios (capacitación, asistencia técnica, etc.) han coadyuvado a sostener a los productores agropecuarios y por lo tanto han cimentado la imagen de cooperativa al servicio de los productores. En este sentido la misión y el objetivo de la cooperativa siempre ha sido sumamente claro y toda la política de prestación de servicios ha sido coherente con la misma. Claramente este recurso intangible de imagen y confianza constituye en definitiva el principal capital de la UAA, lo cual sólo es posible con sistemas de administración y toma de decisiones de alta calidad, profesionalismo y responsabilidad social. Esta confianza y profesionalismo de la UAA también es producto del respeto que ha existido siempre por la división de roles y funciones, por un lado un Consejo de Administración que define orientaciones y estrategias de acción, y por otro lado un gerenciamiento con alto nivel profesional que ejecuta dichas acciones. Esta división siempre ha sido clara y virtuosa lo cual permitió consolidar un sólido gobierno de la UAA.

Al respecto, un productor agropecuario de la zona expresa “La cooperativa es fuerte porque la gente le tiene mucha confianza, hay mucha seriedad y profesionalismo con el manejo de la plata, y no todas las cooperativas o negocios privados pueden decir lo mismo”.

Esta fortaleza se aprecia con claridad en los productores agropecuarios, los cuales valoran ciertamente estas dimensiones, así la tabla 16 presenta una síntesis de los principales elementos o bene-

ficios que los asociados ponderan y rescatan de la UAA.

El apoyo económico aparece como el factor clave, en segundo lugar el asesoramiento que reciben y luego la amplitud de servicios y el apoyo a los productores en general.

Tabla 16: Opinión de los productores sobre los principales beneficios que brinda la UAA.

Orden	Motivos	% de productores con opinión
1º	Brindan apoyo económico	61,3
2º	Brinda asesoramiento	30,1
3º	Amplitud de servicios	29,0
4º	Apoyan al productor	26,9
5º	Variedad de insumos	24,7
6º	Buena calidad	18,3
7º	Brindan Capacitación	11,8
8º	Cercanía de sucursales	10,8

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

4.2 La capacitación y asistencia técnica a sus asociados, sus familias y a la comunidad en general

Tal como se planteó en el punto anterior la capacitación y la asistencia técnica han sido factores claves en el desarrollo de la UAA. La cooperativa ha desarrollado una permanente política de capacitación y asistencia técnica, lo cual se visualiza con claridad en la cantidad de capacitaciones que se realizan año a año, a los productores, los jóvenes y las familias. A modo de ejemplo en los últimos diez años se han realizado en promedio 125 cursos y capacitaciones por año para el personal y los productores. También ha sido importante la asistencia técnica específica a los productores en cuestiones técnicas y de mejora de la producción.

Un tema importante y a subrayar es que la UAA ha generado una escuela de pensamiento y acción a través de la Juventud coope-

rativista, lo cual ha permitido generar líderes para la gestión cooperativa y para el desarrollo productivo en general de la región, sosteniendo de esta manera también a la misma cooperativa. Un productor de cincuenta años expresa “En su momento, cuando yo era joven la Cooperativa nos brindo un espacio para capacitarnos y pensar que hacer en la vida, no se que hubiera pasado sino hubiéramos tenido esa oportunidad”.

4.3 La construcción de un entramado social y una cultura cooperativista

Un factor clave, y tal vez el más importante, ha sido la construcción de un tejido social y una cultura cooperativista muy sólida en Avellaneda y la región. Luego de más de 90 años de historia de la UAA se puede constatar la existencia de un fuerte vínculo social y productivo con los productores agropecuarios que va mucho más allá de la relación económica y productiva. La participación activa y el fuerte compromiso e involucramiento de los asociados dentro de la cooperativa ha sido sistemática y continua a través de los años y se ha hecho obviamente en un marco democrático, respetuoso de la Institución.

De esta manera la UAA se constituyó en un espacio social compartido, un territorio común para todos los productores, un ámbito desde donde mirar la realidad y desde donde actuar, es por ello que los asociados piensan sus actividades productivas desde la relación con la cooperativa, y no como productores individuales e independientes, lo cual los lleva mantener un grado de involucramiento y participación muy alto dentro de la Cooperativa. Así la Cooperativa no es sólo el lugar de provisión de bienes y servicios, es un lugar de encuentro, de discusión y debate de la vida productiva, social y política regional, es el lugar de encuentro de las familias y los jóvenes, que ven en la Cooperativa el ámbito desde donde construir sus proyectos de vida. Así, tal como lo expresa

un productor agropecuario “A pesar que tengo poco campo Yo me quede en la zona porque tuve el apoyo de la cooperativa, pero no porque me dieron plata, sino porque me apoyaron en todo lo que quería hacer, para nosotros la cooperativa es nuestra familia, no es una empresa más”.

Interesa sobremanera resaltar entonces esta situación, la UAA se ha constituido en la organización social por excelencia desde donde construir la vida rural en las últimas décadas y desde donde construir una nueva ruralidad que pone el acento en las relaciones sociales como eje del desarrollo. Si bien este objetivo nunca ha sido explicitado ni propuesto formalmente, el mismo se ha logrado gracias a la articulación de dos fenómenos, por un lado la ausencia de otras institucionalidades rurales capaces de estructurar y dinamizar la vida rural, y por otro lado la actitud proactiva de la UAA como factor de cohesión y desarrollo socioproductivo.

4.4 La amplia distribución y cobertura geográfica de la cooperativa

Un factor que ha sido pilar en el desarrollo de la UAA es la amplia distribución y cobertura geográfica de las sucursales y la diversidad de servicios que prestan. La UAA se despliega en toda una vasta región, en la zona norte de Santa Fe con una gran cantidad de sucursales y en otras zonas extraprovinciales (Chaco, Santiago del Estero y Salta). Esta amplia distribución geográfica permitió, en primer lugar asegurar una proximidad cotidiana a los productores agropecuarios, es decir, la cooperativa fue hacia el productor, se acercó a ellos y les brindo los servicios que necesitaban, hecho que fue clave durante el transcurso del siglo XX donde la movilidad no tuvo el mismo nivel de desarrollo que el actual, en ese sentido la cooperativa operó como un servicio de proximidad sumamente completo. En segundo lugar esta distribución y cobertura geográfica permitió como empresa ampliar y diversificar su cartera de clientes y reducir

los riesgos de crisis climática debido a la posibilidad de proveer servicios en zonas muy diferentes, así mientras algunas zonas estaban en crisis por sequía o por otras circunstancias locales, otras zonas tenían mejores condiciones por lo cual se estabilizaban los ingresos en general de la misma.

4.5 El anclaje de la renta local y la generación de un círculo virtuoso de desarrollo

Un factor clave de suma importancia en este contexto de globalización y de transformaciones en la dinámica productiva de los sectores agrarios ha sido la capacidad de la UAA de generar condiciones sociales y productivas para anclar la renta en el territorio rural. En efecto, uno de los mayores problemas de las áreas rurales de la Argentina es la incesante deslocalización y traslado de la renta de los lugares donde se produce hacia otros lugares en donde se pueden generar otras oportunidades de inversión.

La UAA ha sido clave para generar condiciones sociales y productivas para anclar la renta en el territorio rural. La consolidación y estabilización de un sector productivo y social (productores agropecuarios) y la creación de nuevas actividades impulsadas por parte de la UAA (integración avícola y otras), han permitido anclar la renta, generando nuevos empleos e inversiones. Por otro lado esto permitió crear un entramado de oportunidades que fueron asumidas por numerosos productores generando un círculo virtuoso de desarrollo productivo, el cual a su vez permitió que muchas personas pudieran mantenerse en el sector rural y en los pueblos de la zona, sosteniendo a su vez la actividad de los comercios y servicios locales y por ende la vida rural. Tal como lo expresa un productor agropecuario de la zona: “Si la UAA no existiera, en el campo ya no habría más nadie, todos se hubieran fundido”

4.6 La integración a la vida local y el compromiso con el desarrollo regional

Un factor clave en la vida de la cooperativa ha sido el nivel de integración e involucramiento que la misma ha tenido en las problemáticas del territorio, lo cual le ha permitido jugar un rol clave en el desarrollo local y regional, acompañando, pero también induciendo nuevas actividades de desarrollo. Así la UAA lidera proyectos productivos y de creación de infraestructura en la región (telefonía, riego, etc.), acompaña y apoya a las organizaciones sociales y culturales de la región en el cumplimiento de sus objetivos (escuelas, iglesias, organizaciones civiles, pueblos originarios, Universidades, etc.), acompaña a otras cooperativas y organizaciones productivas en su desarrollo productivo, y se involucra con las organizaciones vinculadas al desarrollo (Municipios, Agencias, etc.) en todas las iniciativas de desarrollo local y regional, acciones que se han transformado en un elemento central en el desarrollo de la región dado el peso de la UAA en la vida económica e institucional regional.

Todo esto le ha permitido a la UAA jugar un rol social y simbólico de suma importancia en el territorio. Más allá de su cobertura territorial, del alcance de los servicios (celebrado y valorado por los asociados) y de su contribución concreta al desarrollo local y regional, existe una importancia simbólica y cultural que esta en la base del desarrollo de la UAA y que debería ser valorizado aún más como instrumento de cambio rural. En efecto, la imagen que la UAA mantiene es el de una Institución clave en el desarrollo local y regional, así, a partir de numerosas entrevistas se pudieron rescatar las siguientes expresiones:

“Para poder hacer algún proyecto en la zona hay que asociarse a la Unión Agrícola, ellos tienen espalda para hacer algo”

“Esta zona siempre estuvo bien porque la Unión Agrícola siempre apoyo a los productores, en otras zonas donde no había una cooperativa como esta las cosas fueron más complicadas”

Estas expresiones encierran dos imágenes claves, en primer lugar el reconocimiento que la UAA ha tenido en toda su historia un rol clave en el desarrollo de la región, hecho que se reconoce abiertamente en la comunidad, y en segundo lugar la imagen o percepción que si la UAA no se involucra en un proyecto de desarrollo, el mismo no tendrá resultados concretos. Esta imagen si bien reconforta el accionar cotidiano de la UAA también la hace responsable de la dinámica de desarrollo local, lo cual constituye una carga simbólica que genera a su vez en la UAA un activismo en torno al desarrollo local y regional de manera de responder a este “mandato” de la comunidad. Esta situación genera un círculo vicioso en donde la imagen y las acciones se retroalimentan y refuerzan mutuamente, consolidando la imagen de proactividad de la UAA.

En sintonía con lo comentado anteriormente, otro elemento que permite validar el rol clave de la UAA a nivel regional lo constituye la percepción que los productores tienen sobre el rol y el aporte concreto que hace la UAA al desarrollo regional. Así la tabla 17 presenta los valores porcentuales de estas opiniones. En primer lugar aparece el apoyo al productor y a la actividad agropecuaria como un tema clave, no sólo desde el punto de vista técnico, sino y sobre todo financiero, lo cual ha permitido que los mismos puedan permanecer en sus explotaciones agropecuarias a pesar de momentos críticos. En segundo lugar aparece la cobertura que la Cooperativa tiene en la región, en tercer lugar la capacidad de generación de empleo y la correcta prestación de servicios.

Tabla 17: Opinión de los productores, asociados y no asociados sobre el aporte de la UAA al desarrollo de la región.

Orden	Opinión	% (proporción de productores que tienen dicha opinión sobre la UAA)
1º	Apoyan al productor	40,3
2º	Abarcan toda la zona	26,2
3º	Genera empleo directo e indirecto	24,2
4º	Mejor prestación de servicios	21,5
5º	Beneficios financieros	16,8
6º	Facilita la producción	13,4
7º	Brinda buenas capacitaciones	10,1
8º	Brinda gran cantidad de insumos	9,4
9º	Gran movimiento económico	7,4
10º	Asistencia Técnica	6,7
11º	Ayuda a las inversiones	5,4
12º	Oferta de bienes a precios accesibles	4,0

Fuente: elaboración propia en base a encuesta.

4.7 El rol y el aporte de la UAA en el cooperativismo a nivel nacional.

En el mundo cooperativo argentino la UAA juega un rol clave pues siempre ha tenido una presencia importante en organismos de nivel regional y nacional vinculado al desarrollo agropecuario. La contribución de la UAA ha sido importante a través de la creación de innovaciones organizacionales (creador del sistema de capital proporcional, modelo de negocios, modelo de estatutos, etc.), como por la participación activa o el liderazgo en organismos de nivel nacional (ACA central, ACA Salud, Juventudes cooperativistas, etc.). Este rol a nivel nacional le ha permitido a la UAA generar iniciativas, alianzas y proyectos que han impactado positivamente en la vida productiva y social de Avellaneda y la región en general.

Todos estos factores claves que han permitido el desarrollo de la UAA y de la región en el cual ella se incarta no es exclusiva de la UAA, al contrario, una gran cantidad de cooperativas comparte en mayor o menor medida estos elementos. Así las cooperativas vitivinícolas, aldoneras, de tabaco, frutícolas, etc., han podido desarrollarse y contribuir al desarrollo rural.

Conclusión

Las cooperativas agropecuarias tienen una larga trayectoria en Argentina y en América Latina, muchas de estas, como la UAA, han sido creadas al calor del esfuerzo de los miles de chacareros que necesitaron asociarse para hacer más viables sus sistemas productivos y para mejorar su calidad de vida.

En la actualidad las cooperativas agropecuarias de la Argentina, y la UAA en particular, están atravesando cambios paradigmáticos de suma importancia, de haber construido una densa red de relaciones sociales y productivas en sus territorios, han comenzando a avanzar en los últimos años en nuevos territorios y en nuevas formas de integración productiva, ambas estrategias les han permitido crecer y consolidarse como cooperativas agropecuarias, lo cual no es una tarea nada fácil en un contexto de incertidumbre y vulnerabilidad.

Frente a estas nuevas dinámicas de integración y expansión caben las siguientes preguntas, ¿las cooperativas agropecuarias y la UAA específicamente genera impactos positivos sobre el territorio?, ¿contribuyen realmente al desarrollo agropecuario de sus zonas o sólo venden productos al igual que cualquier empresa privada?, ¿estar asociado a una Cooperativa constituye una oportunidad de desarrollo para las familias agropecuarias?. Estas preguntas son las que hemos tratado de responder en este trabajo, utilizando para ello una metodología analítica que se fundamenta en datos empíricos confiables, basados en información secundaria, en entrevistas y sobre todo en una exhaustiva encuesta de campo en torno a la UAA, una cooperativa con una larga tradición que sirve como referencia o ejemplo de lo que sucede en muchas otras cooperativas del país.

Como bien se ha demostrado las cooperativas aparecen como un factor clave para el desarrollo local y regional, es decir, impactan

positivamente en los territorios donde se encuentra gracias a diversos hechos, o bien porque genera empleos directos e indirectos, porque localizan o anclan la renta generada a nivel local, o porque brindan servicios a costos menores. Pero también las cooperativas impactan positivamente sobre el desarrollo de las explotaciones agropecuarias, bien porque apoyan desde el punto de vista económico la producción, canalizan la comercialización, brindan diversos servicios a costos razonables, pero por encima de todo porque asiste a los productores en todas las dimensiones de su vida productiva (gerenciamiento, innovación, capacitación, etc.). Las cooperativas, y en el caso específico de la UAA, también son un actor clave en la región, la participación en los espacios de trabajo para el desarrollo regional, el impulso a los proyectos de riego, el acompañamiento a las acciones de organizaciones sociales, educativas o de desarrollo local y regional son claves.

Sin embargo, más allá de todas estas contribuciones, que son muy importantes y que validan el hecho que las Cooperativas son claves en el desarrollo local y regional, y que sin su presencia la dinámica de desarrollo sería muy diferente, lo que aparece como más importante de todo es la capacidad de las cooperativas de crear un espacio de contención social, un clima de oportunidades y una cultura solidaria que va más allá de los servicios que pueda o no brindar.

En este sentido lo que aparece como más claro es que las cooperativas son fundantes y garantes de una identidad local y regional que se caracteriza por:

1. El valor que se le otorga al desarrollo productivo, es decir la construcción de una cultura del trabajo, que aprecia la innovación, el esfuerzo y la inversión como pilares del desarrollo.
2. El rol que la sociedad y los asociados le asignan a la organización asociativa y la participación democrática como modelo

de gestión social, y obviamente como un referente claro de modelo deseado de funcionamiento social.

3. El rol que las cooperativas y muy especialmente la UAA le asigna a la capacitación como eje central en la transformación y en el desarrollo humano y económico productivo.
4. El valor que se le otorga al cumplimiento de las normas y la actuación dentro del marco de la ley, lo cual no constituye un mérito para las cooperativas y la UAA, sino una responsabilidad y un deber natural.
5. Una visión y una acción de cuidado responsable del medio ambiente y los recursos naturales, los cuales son vistos, no cómo meros recursos a explotar, sino como el sustento intergeneracional del desarrollo productivo y social.
6. Por último, esta identidad se funda también en la consideración y el cuidado con que muchas cooperativas, pero en especial la UAA cuida y administra el cambio generacional. Es decir, muchas cooperativas han generado una cultura local y regional en la cual se proyecta una visión de mediano y largo plazo, y no solo una oportunidad comercial de corto plazo. Esta visión de futuro es la que sustenta el cuidado de los jóvenes y su capacitación, como factor clave en la renovación y la continuidad del esfuerzo cooperativo.

Estos elementos, o características de la identidad que se proyecta en torno a las cooperativas y en torno a la UAA son en definitiva los que permiten también crear y consolidar este espacio de contención y este ambiente de oportunidades de desarrollo. Es este clima social el que permite en definitiva, que las cooperativas y la UAA avancen en la creación y consolidación de nuevos proyectos productivos, pero también que los asociados puedan construir nuevas alternativas y proyectos productivos y de desarrollo personal. En

definitiva, lo que las cooperativas y la UAA hacen es construir un espacio donde las personas no sólo se puedan sentir protegidos y respaldados, sino también un espacio de creación continua de oportunidades para todos.

Interesa resaltar entonces que las Cooperativas se han consolidado en las últimas décadas en las organizaciones económicas y sociales por excelencia desde donde construir la vida rural y desde donde construir una nueva ruralidad que pone el acento en las relaciones sociales como eje del desarrollo. En el caso específico de la UAA, si bien este objetivo nunca ha sido explicitado ni propuesto formalmente, el mismo se ha logrado gracias a la articulación de dos fenómenos, por un lado la ausencia de otras institucionalidades rurales capaces de estructurar y dinamizar la vida rural, y por otro lado la actitud proactiva de la UAA como factor de cohesión y desarrollo socioproductivo.

Todos estos elementos nos permiten pensar que, en un mundo rural que se transforma día a día y que carece de claras orientaciones de desarrollo económico y social, las cooperativas agropecuarias están llamadas a jugar un rol cada vez más importante y clave, no sólo por su capacidad de promover la producción agropecuaria, sino y por sobre todo, por su capacidad de liderar la construcción de una nueva ruralidad que valore la solidaridad, el arraigo de la gente a su tierra.

Anexo 1: Metodología general de la investigación

Esta investigación ha sido realizada a través de una estrategia metodológica que combino la realización de entrevistas a actores claves de la región y la realización de encuestas estructuradas a productores agropecuarios de la región, asociados o no a la Unión Agrícola de Avellaneda. A través de estas dos técnicas se pudo construir y sistematizar toda la información necesaria para validar la hipótesis de trabajo, la cual planteo desde el inicio que la UAA genera un impacto importante en materia de desarrollo rural en la región.

Las entrevistas

Se realizaron más de treinta entrevistas a actores claves de la región, esto es a gerentes y directivos de las sucursales de la UAA, a comerciantes o prestadores de servicios que compiten con las diferentes actividades y servicios que la UAA lleva adelante, y a funcionarios y referentes políticos de los municipios en la cual se encuentra la misma. Las mismas se llevaron a cabo en Avellaneda, El Nochero, Bandera, Tostado, Pampa del Infierno, Presidente Roque Saenz Peña, Charata, General Pinedo y Villa Ocampo.

El objetivo de las entrevistas no fue generar conocimiento sistematizado de alguna variable, sino generar información valiosa que permita construir nuevos conocimientos y a la vez validar hipótesis de trabajo que se habían planteado.

Las encuestas

Gran parte de la información necesaria para la realización del siguiente estudio fue obtenida mediante una encuesta realizada a los productores agropecuarios de la zona de influencia de la UAA. Para ello, se especifican a continuación las estrategias llevadas a cabo para la realización del trabajo de campo.

Objetivo:

El principal fin de la encuesta realizada es caracterizar a los productores agropecuarios de la zona de influencia de la UAA, tanto a aquellos que se encuentran asociados a la institución, como aquellos no asociados. Para ello se indagó sobre los siguientes temas:

- Características constitutivas y económicas de las familias.
- Condiciones de infraestructura agropecuaria.
- Actividades productivas agropecuarias.
- Consumo de artículos familiares.
- Perfil inversionista de los productores.
- Opiniones sobre el funcionamiento de la UAA.

Alcance de la encuesta:

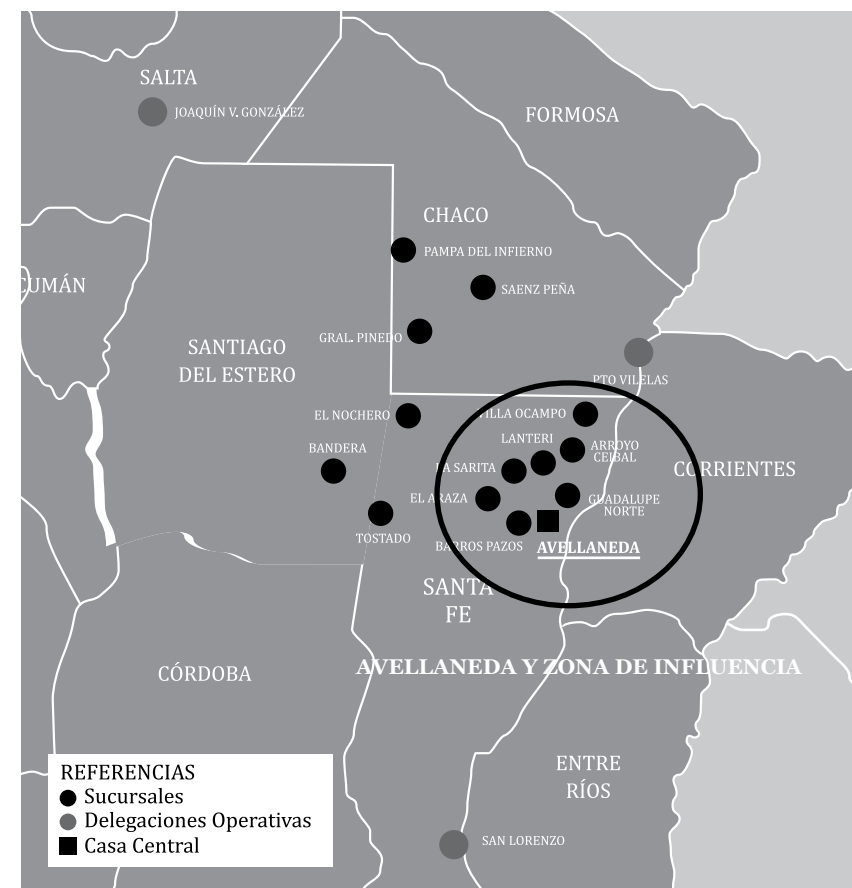
Por una cuestión logística, el relevamiento se realizó en aquellas zonas donde la UAA posee sucursales. En base a las características de las sucursales (cantidad de servicios que brinda, tamaño de las mismas, etc), y a los perfiles productivos de las explotaciones agrícolas, se dividió el relevamiento en dos áreas específicas. Una se localiza en la región noreste de la provincia de Santa Fe, en la zona de influencia de Avellaneda. Esta región comprende las siguientes sucursales: Casa Central, Arroyo Ceibal, El Araza, Lanteri, La Sarita, Guadalupe Norte, Barros Pazos y Villa Ocampo. En esta zona la cooperativa posee un mayor alcance, brindando gran cantidad de servicios e insumos a los diferentes productores. A su vez se caracterizan por ser pequeños y medianos productores, con una gran diversidad de actividades productivas.

La segunda zona abarca las provincias de Chaco, Santiago del Estero, Salta, y la parte noroeste de la provincia de Santa Fe. Aquí se encuentran las sucursales de El Noche, El Tostado, Bandera, General Pinedo, Sáenz Peña y Pampa del Infierno. En esta zona la UAA desarrolla una menor operatoriedad, ya que son sucursales

pequeñas, con menor cantidad de servicios e insumos, principalmente focalizados en la producción agropecuaria. Por otro lado las explotaciones agropecuarias tienen un mayor tamaño, y centran su producción en los cultivos tradicionales de la zona.

Para lograr una mayor visualización de las zonas encuestas, la figura 15 muestra las distintas sucursales de la UAA, en base a las cuales se centro la realización de la encuesta.

Figura 15: Distribución de las sucursales de la UAA y delimitación de Avellaneda y Zona de Influencia.



Características del cuestionario:

El cuestionario cuenta con una extensión de 5 páginas las que incluyen un total de 22 preguntas. Está compuesto principalmente con preguntas abiertas, ya que se intentó conocer las características personales de los productores. Es un cuestionario que abarca varios temas, por ello su extensión. El tiempo estimado para su realización fue de entre 45 y 60 minutos por encuesta, el cual dependió de la cantidad de actividades productivas que realizan los productores.

Universo:

El universo muestral son los productores agropecuarios de la zona, ya que el estudio se centra en las características familiares y de la explotación agropecuaria a su cargo. Para la realización del diseño muestral se tomo como punto de partida el total de EAP de las zonas que requieren ser estudiadas. Por lo tanto la población objetivo la determinan las EAP relevadas en el CNA 2002 de los distintos departamentos donde la UAA posee sucursales. Esa distribución se puede observar en la tabla 18. Cabe aclarar que por más que el departamento de Vera no cuenta con una sucursal de la UAA, es un departamento de suma importancia ya que en él se encuentran varios productores que realizan actividades junto a la UAA.

Tabla 18: Distribución de Explotaciones Agropecuarias (EAP) según provincia y departamento.

Provincia	Departamento	AEP
Santa Fe	General Obligado	2.048
	9 de Julio	1.033
	Vera	1.100
Chaco	Comandante Fernández	988
	12 de Octubre	391
Santiago del Estero	Belgrano	266
TOTAL		5.826

Fuente: Censo Agropecuario 2002.

Diseño muestral:

En base a la población objetivo y utilización de la siguiente fórmula de “tamaño de la muestra con muestreo aleatorio simple con una población finita”,

$$n = \frac{(Z^2 \times p \times q \times N)}{(d^2 \times N) + (Z^2 \times p \times q)} \quad \text{donde:}$$

Z = nivel de confiabilidad.

p = proporción de ocurrencia del evento (con p=50%).

q = proporción de no ocurrencia del evento (con q=50%).

d = error muestral.

N= Taño de la muestra

Se obtuvieron las siguientes datos:

- Tamaño de la muestra: 150
- Nivel de Confianza: 95%
- Error Muestral: 8%

A su vez, ya que una de los principales enfoque del trabajo es conocer el perfil de los productores asociados, se decidió darle, dentro del conjunto del total de la muestra, una mayor importancia a los mismos. Para ello, y teniendo en cuenta que la cantidad de asociados para el período 2010-2011 es de 1947, se decidió realizar 90 encuestas a los mismos.

- Total de productores Asociados: 1.947
- Encuestas a productores Asociados: 90
- Nivel de Confianza: 95%
- Error Muestral: 10%

De esta manera es posible realizar proyecciones a toda la población teniendo en claro cual es el nivel de confianza y error que posee la muestra obtenida.

Trabajo de campo:

La encuesta se realizó entre los meses de enero y febrero del año 2012. Se lograron relevar 149 encuestas, de las cuales 93 se realizaron a productores asociados a la UAA, y 56 a No Asociados. Esto muestra que el 63% de los encuestados son asociados a la cooperativa, y el 37% no lo son. A su vez, según la región en las cuales se realizó el estudio, los productores encuestados quedaron distribuidos de la siguiente manera: 77% en la zona de Avellaneda, y 33% por fuera de esa zona.

Tabla 19 Distribución de los productores alcanzados por la encuesta.

	TOTAL		Asociados		No Asociados	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Avellaneda y zona de influencia	115	77,2	75	65,2	40	34,8
Extra zona	34	22,8	18	52,9	16	47,1
TOTAL	149	100	93	100	56	100

El personal que se utilizó para la realización de la encuesta estaba compuesto por los jóvenes que conforman la Juventud Agraria Cooperativista (JAC) de la UAA y por los delegados de las sucursales ubicadas fuera de Avellaneda⁷. Los primeros se encargaron de relevar la información en la zona de Avellaneda, ya que es el lugar de residencia de los jóvenes cooperativistas (tienen su lugar de encuentro en Casa Central). Además las menores restricciones de movilidad (debido a las menores distancias) y la gran cantidad de sucursales de esta zona permitieron a los jóvenes realizar estas encuestas. Por otro lado en las provincias de Santiago del Estero, Chaco y noroeste de Santa Fe, las encuestas las relevaron los delegados de las aquellas sucursales, dado la no existencia de la JAC y las grandes distancias para llegar a los campos de los productores.

La mayoría de las encuestas se llevaron a cabo en el lugar de residencia de los productores, sean estos en las distintas localidades, o en las explotaciones agropecuarias.

⁷ Estas son las sucursales 6 y las comprendidas entre la 9 y la 13, que corresponden la zona fuera de la influencia de la Casa Central, o sea las provincias de Chaco, Santiago del Estero y noroeste de Santa Fe.

Distribución espacial de la muestra:

Las 149 encuestas se llevaron a cabo en todo el área de influencia de la UAA. Sin embargo se priorizó a Avellaneda y zona de influencia para la realización de la encuesta, dado que es la zona de mayor arraigo del comportamiento cooperativista.

La distribución espacial se presenta de dos maneras. Por una lado las encuestas realizadas teniendo en cuenta el lugar de residencia del encuestado (tabla 20), y por otro lado teniendo en cuenta la sucursal en la que opera (tabla 21).

Tabla 20: Distribución espacial de los encuestados según lugar de residencia.

Localidad en la que vive	TOTAL		Asociados		No Asociados	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Arroyo Ceibal	5	3	3	3	2	4
Avellaneda	19	13	11	12	8	14
Bandera	3	2	1	1	2	4
Barros Pasos	5	3	4	4	1	2
Basail	1	1	1	1	-	-
Charata	3	2	1	1	2	4
Corrientes	1	1	-	-	1	2
El Arazá	5	3	5	5	-	-
Flor de Oro	2	1	2	2	-	-
Florencia	1	1	1	1	-	-
Gancedo	1	1	-	-	1	2
General Pinedo	1	1	-	-	1	2
Gregoria Pérez de Denis	4	3	3	3	1	2
Guadalupe Norte	7	5	7	8	-	-
Hermoso Campo	1	1	-	-	1	2
Isleta Norte	2	1	1	1	1	2
La Lola	1	1	1	1	-	-
La Sarita	9	6	6	6	3	5
La Vanguardia	1	1	1	1	-	-
La Vertiente	2	1	2	2	-	-
Lanteri	11	7	10	11	1	2
Las Toscas	1	1	1	1	-	-
Los Juries	1	1	1	1	-	-
Moussy	13	9	7	8	6	11
Nicanor Molina	4	3	3	3	1	2
Pampa del Infierno	1	1	-	-	1	2
Reconquista	2	1	-	-	2	4
San Manuel	1	1	-	-	1	2
Santa Ana	2	1	1	1	1	2
Santa Margarita	2	1	2	2	-	-
Tartagal	1	1	1	1	-	-
Victor Manuel II	1	1	-	-	1	2
Villa Adela	1	1	-	-	1	2
Villa Angela	2	1	-	-	2	4
Villa Ocampo	1	1	1	1	-	-
Ns/Nc	31	21	16	17	15	27
Total general	149	100	93	100	56	100

Ns/Nc implica tanto la no respuesta como aquellos que no habitan en una localidad, sino en el sector rural.

Tabla 21: Distribución espacial de los encuestados según sucursal de la UAA en la que operan.

Sucursal en la que opera	TOTAL		Asociados		No Asociados	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Casa Central	40	27	29	31	11	20
1-Arroyo Ceibal	3	2	2	2	1	2
2-El Araza	14	9	6	6	8	14
3- Lanteri	10	7	10	11	-	-
4-La Sarita	15	10	9	10	6	11
5-Gadalupe Norte	8	5	8	9	-	-
6-El Nochero	7	5	6	6	1	2
7-Barros Pazos	11	7	9	10	2	4
8-Villa Ocampo	6	4	4	4	2	4
9- Bandera	1	1	1	1	-	-
13-Pampa del Infierno	1	1	-	-	1	2
Ns/Nc	33	22	9	10	24	43
Total general	149	100	93	100	56	100

Ns/Nc implica tanto la no respuesta, como la no utilización de una sucursal.

Procesamiento:

Una vez finalizado en trabajo de campo se llevó a cabo el procesamiento de la encuesta mediante la utilización del “FileMaker Pro” un programa destinado a la realización de base de datos. Completada la carga se procedió al análisis de los datos y la obtención de las diferentes conclusiones, extrapolando los datos para el total de la población, teniendo en cuenta los niveles de confianza y el error de la muestral obtenidos. Por último el procesamiento incluyó la producción de tablas de resultados, cuadros y gráficos analíticos comparativos, etc.

Anexo 2: Formulario de encuestas realizadas a productores agropecuarios

Nº de encuesta: Encuestador: Sucursal
con la que opera:

1. Nombre y Apellido del productor Edad
2. Nivel de instrucción
3. Localidad en la que vive
4. Cuántos hijos tiene y a que se dedican

		Perspectivas de futuro (quedarse en el campo o migrar a una ciudad, seguir en el sector agropecuario o en otra actividad)
Hijo (edad)	Actividad actual	

5. Principales fuentes de ingresos familiares (promedio de los últimos 5 años)

Actividades (agricultura, ganadería, alquiler de campos o propiedades, empleos, servicios a terceros, etc.	% de ingresos neto sobre el total de los ingresos de la familia
---	--

6. Localización de sus campos

7. Principales actividades productivas en el campo (promedio de últimos 5 años)

Actividades productivas (trigo, soja, cerdos, vacas, algodón, etc.)	Superficie o cabezas	Rindes promedio (kgs/has.) (total kilos carne)
---	----------------------	--

8. Cantidad de has trabajadas

Agrícolas	Ganaderas
Propias	
Alquiladas	
Otras	

9. ¿Dónde y a quién le compra los bienes y servicios que necesita su familia (comestibles, artículos del hogar, vestimenta, etc.)?:

Producto	A quién le compra	¿Por qué le compra a este comercio/servicio?	Nivel de satisfacción (de 1 a 10)
Comestibles			
Artículos para el hogar			
Vestimenta			

Servicios médicos

Asuntos legales

Otros bienes personales

10. Mencione 4 problemas que tiene habitualmente con respecto a la compra de bienes y servicios para la familia.

11. ¿Dónde y a quién le compra sus insumos para la producción?

Producto	A quién le compra	¿Por qué le compra a esta empresa u org?	Nivel de satisfacción (de 1 a 10)
Combustible y lubricantes			
Semillas			
Agroquímicos en general			
Productos de veterinaria			
Productos de ferretería y corralón			
Otros insumos			

12. Mencione 4 problemas que tiene habitualmente con respecto a la compra de insumos.

13. ¿Dónde y quién le brinda los servicios que necesita para producir?

Servicios	¿Quién le brinda el servicio?	¿Por qué adquiere ese servicio a esta persona o empresa?	Nivel de satisfacción (de 1 a 10)
Trabajos agrícolas en general			
Trabajos ganaderos en general			
Trabajos de mantenimiento de máquinas, herramientas e instalaciones en general			
Otros			

14. Mencione 4 problemas que tiene habitualmente con respecto a la adquisición de servicios para la explotación agropecuaria

15. ¿Con quién comercializa su producción?:

Producto (soja, etc)	¿A quién le vende?	¿Por qué le vende a este empresa u org.?	Nivel de satisfacción (de 1 a 10)
----------------------	--------------------	--	-----------------------------------

16. Mencione 4 problemas que tiene habitualmente con respecto a la comercialización de sus productos

17. Recibe información y asistencia técnica?:

Tipo de asistencia	¿Quién provee la información y la asistencia técnica?	¿Dónde se brinda la asistencia?	¿Por qué recibe asistencia de esta empresa u organización?	Nivel de satisfacción (de 1 a 10)
--------------------	---	---------------------------------	--	-----------------------------------

Agronomía

Veterinaria

Tipo de asistencia	¿Quién provee la información y la asistencia técnica?	¿Dónde se brinda la asistencia?	¿Por qué recibe asistencia de esta empresa u organización?	Nivel de satisfacción (de 1 a 10)
--------------------	---	---------------------------------	--	-----------------------------------

Económica
financiera

Legal

18. Mencione 4 problemas que tiene habitualmente con respecto a la asistencia técnica en general:

19. ¿Esta vinculado, asociado o integrado a otros productores, empresa o Cooperativa para producir algún bien o servicio? Por ej. pollos, carnes, trabajos de servicios, etc.:

Productos o servicios generados	¿Con quién esta asociado?	¿Por qué se vincula o asocio con ...?	Nivel de satisfacción (de 1 a 10)
---------------------------------	---------------------------	---------------------------------------	-----------------------------------

20. Mencione 4 problemas que tiene con respecto a esta integración o asociación productiva:

21. Si tuviera recursos económicos para gastar o invertir, ¿qué haría?

22. Tiene interés en poner en marcha algún otro emprendimiento productivo (campo, industria, servicios, etc.). SI NO
 ¿Qué haría?
 ¿En dónde lo haría?,
 ¿Con quién?
 ¿Qué limitantes tiene para hacerlo?:

23. ¿Está asociado a alguna Cooperativa?, ¿cuál?:

24. ¿Qué beneficios tiene para Ud. estar asociado a la UAA?

25. ¿Qué aportes realizó la UAA al desarrollo de la zona?

Anexo 3: Tabla síntesis de características de los productores agropecuarios encuestados

A continuación se presenta en forma resumida, las características principales de los productores que fueron relevados, diferenciando los productores que se encuentra asociados a la UAA y aquellos que no forman parte de la cooperativa. • Características constitutivas y económicas de las familias.

Tabla 22: Datos descriptivos de los productores encuestados

		Total de Productores	Asociados	No Asociados
Encuestas relevadas		149	93	56
Edad promedio		52	53	50
Cantidad promedio de hijos		2,4	2,5	2,3
Lugar de Residencia	Urbana	64%	60%	71%
	Rural	36%	40%	29%
Nivel de Instrucción	Primario	69,8%	72,0%	66,1%
	Secundario	27,5%	26,9%	28,6%
	Terciario	2,7%	1,1%	5,4%
Estructura de la explotación agropecuaria (promedio)	Total de has.	520	624	345
	has. propias	292	307	266
	has. alquiladas	222	307	81
	has. agrícolas	290	360	174
	has. ganaderas	229	264	171

Perfil	Piensa en invertir	44%	47%	38%
Productivo	No piensa en invertir	56%	53%	63%
Importancia de las distintas actividades en el ingreso familiar	Agricultura	40,5%	47,8%	28,5%
	Alquileres	4,8%	1,3%	10,5%
	Avicultura	3,4%	4,5%	1,6%
	Emprendimiento propio	2,6%	1,7%	4,0%
	Ganadería	29,9%	28,4%	32,4%
	Jubilación	0,4%	0,1%	0,9%
	Prestación de servicios	5,7%	6,2%	4,8%
	Empleo en relación de dependencia	6,6%	4,2%	10,5%
	Tambo	2,4%	2,0%	3,1%
	Otro	2,1%	2,0%	2,3%

Fuente: Elaboración propia en base a encuestas

Bibliografía

Bel Duran P. y Ausín Gómez M (2007) “Contribución de las sociedades cooperativas al desarrollo territorial”, Revista de estudios cooperativos, REVESCO N° 92 - Segundo Cuatrimestre 2007, pags. 41a71.

Carricart, Pedro. (2012) Cooperativas Rurales y Territorios en la Región Pampeana Argentina. Transformaciones sociales, económicas y organizacionales. Ed. La Colmena, Buenos Aires. 444 pag.

Dávila Ricardo L. de G. (2003) “Las cooperativas y el sistema agroalimentario”, Documento de trabajo del Instituto de Estudios Rurales, Facultad de Estudios Ambientales y Rurales Pontificia Universidad Javeriana. Biblioteca Electrónica de Altos Estudios Solidarios, Artículos – UNES.

Del Arco Alvares J. L. (1970) “Régimen económico de las cooperativas españolas” Revista A.E.C.O.O.P, Asociación de Estudios Cooperativos N° 20, enero-abril 1970, pags. 5 a 48

Fauquet G. (1944) “El Sector Cooperativo”, Documento de trabajo. Centro de Estudios Cooperativos, Caracas, Venezuela. 28 pag.

Girbal Blach, N. (2004) “Organización cooperativa agraria y política gubernamental en la Argentina peronista 1946-1955”. Revista Signos históricos N° 12, julio-diciembre. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Lema D. (1999) “Crecimiento Económico, Tecnología y Desarrollo agropecuario sustentable”. En “Gestión Agropecuaria de la Teoría a la Acción” Ed. Nuevo Hacer, Grupo Editor Latinoamericano. Buenos Aires 1999.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2011) “Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina. Diagnóstico y propuestas” Diciembre 2011, Buenos Aires. Ed. M&M.

Montes V. y Ressel A. (2003) “Presencia del cooperativismo en Argentina”, Revista de la uniRcoop, Vol. 1, N° 2, pags. 9 a 26. Instituto de Estudios Cooperativos, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.

Olivera G. (2006) “Cooperativas, crédito estatal y desarrollo rural. Una primera aproximación a su estudio en el caso de Córdoba (1940- 1960)”. Mundo Agrario. Revista de estudios rurales, vol. 6, n° 12, segundo semestre de 2006. Centro de Estudios Histórico Rurales. Universidad Nacional de La Plata.

Oseguera de Ochoa M. (2007) “La intercooperación. Del concepto a la práctica”, Ed. IRECUS –Faculté d’administration Université de Sherbrooke, Canada.

Panzoni, Erico, (1958) “Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural”, Revista del Instituto de Estudios Cooperativos, La Plata. Octubre-Diciembre 1958. N° 2.

Pardal Román R. (2005), “Cooperativas agrarias y desarrollo rural”. En Anuario 2005 de la Unión de pequeños agricultores y ganaderos (UPA), España. Pags. 142 a 147.

Ressel A. y Silva N. (2008) “Estudio de las cooperativas agrarias en Argentina”. En Cooperativas e Integración Regional. La trayectoria de las cooperativas agropecuarias y de ahorro y crédito en el MERCOSUR. UDELAR-IDRC/CRDI, Montevideo. Pags. 74 a 109.

Sili, M. y Somoulou, L. (2011) La problemática de la tierra en Ar-

gentina. Conflictos y dinámicas de uso, tenencia y concentración. Ed. FIDA. Publicación digital. Roma. 215 pag.

Sili, M. (2005). La Argentina Rural. De la crisis de la modernización agraria a la construcción de un nuevo modelo de desarrollo territorial rural. Ed. INTA, Buenos Aires. 150 pag.

Unircoop (2005) “Les fonctions, actions et contributions des cooperatives en milieu rural sur le développement local durable”. Revista uniRcoop, Vol 3, N° 1, pags. 81 a 105.

Valor Salas M. T. (2003) “La contribución de las cooperativas agrarias al desarrollo rural en Extremadura”, Mimeo Universidad de Extremadura España.

Acrónimos

ACA: Asociación de Cooperativas Argentinas

CNE: Censo Nacional Económico

CONINAGRO: Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada

COOPERAR: Confederación Cooperativa de la República Argentina

INAES: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social

MAGyP: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

PBI: Producto Bruto Interno

PRODEAR: Programa de desarrollo de áreas rurales

UAA: Unión Agrícola de Avellaneda

Marcelo Enrique Sili es Licenciado en Geografía (Universidad Nacional del Sur - Argentina), Doctor en desarrollo rural (Université de Toulouse - Francia), y especialista en planificación y desarrollo regional (Japón). Actualmente es profesor de Universidades extranjeras, de la Universidad Nacional del Sur e investigador del CONICET. En los últimos años ha trabajado como especialista en desarrollo rural y territorial en general para organismos nacionales e internacionales en Argentina y los países del Cono Sur. Publicó numerosos artículos y libros sobre la problemática rural y territorial en Argentina y en América Latina.

Juan Sanguinetti es Licenciado en Economía de la Universidad Nacional de La Plata y Master en Economía del Programa de Posgrado de Capacitación e Investigación en Políticas Públicas dictado conjuntamente por el Instituto Torcuato Di Tella y el Banco Interamericano de Desarrollo. Actualmente es socio Gerente de Nexos Economía y Desarrollo y consultor del Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo. Como consultor independiente de estas instituciones ha trabajado en numerosos proyectos en Argentina, Bolivia, Paraguay, Uruguay, El Salvador, Panamá y República Dominicana. En el ámbito de la administración pública, ha sido Director de Deuda y Crédito Público del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires y Jefe de Asesores de la Secretaría de Programación Económica del Ministerio de Economía de la Nación.

Andrés Meiller es economista (Universidad Nacional del Sur – Argentina). Trabaja como asistente de investigación en diversos proyectos vinculados al desarrollo rural y territorial en general en Argentina dentro de NEXOS, Economía y Desarrollo.

Marcelo Enrique Sili es Licenciado en Geografía (Universidad Nacional del Sur - Argentina), Doctor en desarrollo rural (Université de Toulouse - Francia), y especialista en planificación y desarrollo regional (Japón). Actualmente es profesor de Universidades extranjeras, de la Universidad Nacional del Sur e investigador del CONICET. En los últimos años ha trabajado como especialista en desarrollo rural y territorial en general para organismos nacionales e internacionales en Argentina y los países del Cono Sur. Publicó numerosos artículos y libros sobre la problemática rural y territorial en Argentina y en América Latina.

Juan Sanguinetti es Licenciado en Economía de la Universidad Nacional de La Plata y Master en Economía del Programa de Posgrado de Capacitación e Investigación en Políticas Públicas dictado conjuntamente por el Instituto Torcuato Di Tella y el Banco Interamericano de Desarrollo. Actualmente es socio Gerente de Nexos Economía y Desarrollo y consultor del Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo. Como consultor independiente de estas instituciones ha trabajado en numerosos proyectos en Argentina, Bolivia, Paraguay, Uruguay, El Salvador, Panamá y República Dominicana. En el ámbito de la administración pública, ha sido Director de Deuda y Crédito Público del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires y Jefe de Asesores de la Secretaría de Programación Económica del Ministerio de Economía de la Nación.

Andrés Meiller es economista (Universidad Nacional del Sur – Argentina). Trabaja como asistente de investigación en diversos proyectos vinculados al desarrollo rural y territorial en general en Argentina dentro de NEXOS, Economía y Desarrollo.