



EL CAMPO Y LA POLITICAV

Propuestas de
CONINAGRO
para el futuro
agroindustrial

Mirar hacia adelante

Gabriel Delgado (*)

1 | Mayores oportunidades

Hay dos desafíos que la humanidad debe enfrentar en los próximos años: el escenario post-Covid-19 y el cambio climático. Ambos temas se entrelazan en un nuevo paradigma global. El modelo cooperativo ha demostrado históricamente ser resiliente ante las crisis globales, pudiendo alinear las iniciativas inmediatas con una visión de largo plazo

(*) Doctor en Finanzas, Licenciado en Economía Agropecuaria y cursó parte de sus estudios de Grado en la Escuela Superior de Agricultura de Purpan en Francia. Participó del Programa Ejecutivo de Singularity University en Cupertino, California. Desde 1998 es Economista del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria donde tuvo roles tanto en investigación como institucionales. Entre otros cargos fue director de Centro de Economía, Sociología y Políticas Públicas del INTA y gerente general de INTeA S.A. Fue Secretario de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Es docente desde hace aproximadamente 20 años en carreras de grado y de post-gradado. Fue Presidente de la Asociación Argentina de Economía Agraria. Publicó diferentes artículos y libros en el área agropecuaria en diferentes ámbitos. Director Consulto en INTA (Asesorando a la HCDN). También es Productor Agropecuario. Actualmente, Representante del IICA en el Brasil.

y así brindar alternativas para enfrentar las consecuencias negativas de una pandemia o el cambio climático.

En el mundo post-pandemia, si finalmente las sociedades son exitosas en el combate contra el COVID-19 y sus variantes, el cooperativismo dependerá de la adaptación a nuevas formas de organización de la sociedad-mercado, como la explosión tecnológica en las relaciones laborales, producto de las medidas de aislamiento utilizadas para combatir el Covid-19, así como de la identificación de brechas laborales-negocio dejado por este nuevo escenario. Además, existe una necesidad urgente de afrontar los males socioeconómicos provocados por la crisis mundial como consecuencia del escenario pandémico.

En cuanto al cambio climático, habrá que intensificar el debate y el cooperativismo agroindustrial tendrá el deber de adaptarse a los parámetros de sostenibilidad que demandan las comunidades internacionales.

Se debe prestar especial atención a la sostenibilidad y el medio ambiente no solo al futuro de la especie humana, sino también a la propia agroindustria, que depende directamente del medio ambiente y el clima para su pleno funcionamiento. Es importante marcar que la agenda del futuro no es sólo cambio climático. Toda la problemática ambiental está en el centro de la escena, relacionada a la forma de producir en la agricultura. Por ejemplo, el cuestionamiento al uso de agroquímicos, que no tiene mucho que ver con el CC y sin duda debe estar afectando a los movimientos cooperativos.

Por tanto, estamos en una era en la que la inserción en el mercado por parte de la agroindustria debe actualizarse al paradigma actual. Las iniciativas de financiamiento resultantes, ya sea a través de organismos

internacionales, bien a través de las relaciones con la exportación y el consumidor, solo provendrán de productos con calidad adquirida de manera sustentable, y para lograr este fin se hace obligatoria la innovación en los distintos eslabones de la cadena productiva e industrial.

Las cooperativas, los cooperativistas, sus proyectos y productos deben adherirse a dos ejes principales que permean los escenarios actuales de pandemia y cambio climático y que son complementarios en este nuevo contexto: innovación/tecnología y sostenibilidad.

La innovación en el sector agrícola es clave para combatir el cambio climático, creando alternativas como: insumos agrícolas basados en nanotecnología, biofertilizantes, agroforestación sostenible, gestión sostenible de aguas y residuos, bioestimulantes a base de algas marinas y energía solar en las unidades de producción.

Además del surgimiento de modelos de negocio basados en la tecnología, estamos experimentando transformaciones económicas y sociales, como la disminución del número de trabajos formales y relaciones laborales, un fenómeno que a menudo se asocia con la inestabilidad laboral y de ingresos. Sin embargo, el terreno desértico que se está consolidando para el escenario postpandémico podría volverse fértil con el sector cooperativo.

El alto desempleo, la desregulación del mercado y la precariedad llevarán a los trabajadores y empresarios a adoptar nuevas formas de organización de la producción. Aunque las empresas cooperativas se han visto profundamente afectadas por la crisis, son resistentes y aún sirven como palanca para la recuperación de tiempos difíciles. Así, la adopción del modelo cooperativo puede servir como una

alternativa para sostener el mercado y los ingresos a nivel global, y resolver problemas sociales en el futuro cercano, como la lucha contra la pobreza rural.

En agricultura, las cooperativas traen varios beneficios, uno de los cuales es la mejora de la productividad de los pequeños productores, al facilitar el acceso a tecnología, crédito y nuevos mercados. Por tanto, es fundamental que las políticas públicas que propongan líneas de inversión para el modelo cooperativo, así como el establecimiento de alianzas estratégicas de intercooperación y la inversión masiva en formación de personas, formen parte de la agenda del gobierno, ya que cada vez se percibe una brecha entre nuevos mercados emergentes y mano de obra calificada.

La intercooperación en diferentes sectores puede ser una alternativa para abordar el cambio climático en varios frentes, especialmente para la construcción de una economía de carbono cero. Las grandes cooperativas contribuyen ampliamente en este frente, no solo reduciendo sus propias emisiones en sus operaciones diarias, sino involucrando a todos los actores de las cadenas productivas en proyectos de mediano a largo plazo, empoderando a sus proveedores, socios y clientes para adoptar tecnologías de comportamientos bajos en carbono y más sostenibles.

Esta mentalidad de grandes cooperativas, que operan en muchos sectores e interactúan con diversos proveedores y socios, puede promover iniciativas a gran escala para construir economías y sociedades con bajas emisiones de gases de efecto invernadero y resilientes al clima, que permitirán el establecimiento completo de sus productos de cara al consumidor.

Captar la oportunidad

Naciones Unidas definió al cooperativismo como el modelo de empresa económica en el que los trabajadores controlan, de manera democrática, el capital resultante de su trabajo y cooperación. Así, el rol de las cooperativas agrícolas es incentivar el fortalecimiento de sus miembros, para que puedan comprar insumos más baratos y, en consecuencia, reducir costos de producción, así como procesar sus productos y venderlos de manera colectiva, de manera de obtener mayor valor y generar ingresos para los miembros. Por tanto, las cooperativas son una forma de fortalecer a sus socios, económica y socialmente, además de promover el desarrollo regional.

De algún modo, el cooperativismo viene a resolver fallas de coordinación y problemas de escala, entre otros argumentos que seguramente hay. Y acá el gran quid de la cuestión: ¿es el mundo que se viene escala-dependiente? No tengo la respuesta, por supuesto.

Sin embargo, desempeñar el papel de promotor del desarrollo económico solo es posible a partir de la inserción del capital en la base productiva. Así, a la ecuación del éxito cooperativo se suma un actor clave: el financiamiento. Desde una perspectiva financiera, el cooperativismo a menudo se convierte en la opción más sostenible, ya que la unión de socios, sea cual sea el sector, permite obtener un mayor éxito en la obtención de financiación que los intentos individuales.

El sector agroindustrial, que incluye a sus cooperativas, ha experimentado varias transformaciones en las últimas décadas. Tales transformaciones tienen lugar a nivel local y global, y los impactos que traen son irreversibles. Por tanto, es necesario que estos sean identificados

por el sector y utilizados estratégicamente por el modelo cooperativo en la agroindustria.

Vemos, por ejemplo, el desarrollo generalizado de la biotecnología y su establecimiento como una nueva forma de dominación económica; un mayor énfasis en productos que agregan mayor valor, como aquellos que son más saludables, nutricionalmente altos, orgánicos y más sostenibles. Es decir, la selectividad del consumidor lo convierte en protagonista y exagera la importancia de la calidad no solo en el producto final, sino en todas las etapas de la cadena productiva.

El recorrido de la cadena agroalimentaria debe, sin duda, ser visto como un negocio por las administraciones de las cooperativas. Estos deben valorar el procesamiento y distribución de productos como vías de agroindustrialización y exportación.

En las últimas décadas, hemos sido testigos del crecimiento global en la creación de cadenas de valor en las que se insertan las cooperativas. Dichas cadenas tienen un papel internacional en la interconexión de diferentes empresas y consumidores de países con diferentes realidades socioeconómicas.

En general, la tendencia es que las cooperativas se reduzcan erróneamente a un papel secundario dentro de las cadenas de valor, o se consideren solo como intermediarias entre productores y exportadores. Sin embargo, las cooperativas tienen diferentes roles: consumen, compran, importan, exportan e incluso sirven como organizaciones de apoyo al productor, además de liderar en ocasiones cadenas complejas.

Así, el financiamiento implica la necesidad de que las cooperativas inviertan en materias primas, maquinaria, instalaciones, equipos, infraes-

estructura y capacitación. Sin embargo, dado que los aportes de los socios y el capital generado internamente no son suficientes para atender estas urgencias, las cooperativas comienzan a buscar diferentes estrategias para obtener capital.

Existen alternativas de financiamiento más tradicionales, al alcance de todo tipo de empresas, como la obtención de crédito comercial y préstamos bancarios, pero el financiamiento también puede darse a través de participaciones nominativas y capital generado internamente para la aplicación de un conjunto de instrumentos alternativos para obtener capital adicional, de asociados o terceros. Sin embargo, para ello, se deben ofrecer condiciones que hagan que los instrumentos sean atractivos y modernos para los inversores, y es en este contexto que surge como objetivo una empresa actualizada en los preceptos globales.

Ejemplos de interés

Varios ejemplos demuestran cómo las cooperativas pueden actuar como agregadores de valor para productos y servicios. Se trata de casos exitosos de innovación y sostenibilidad, con enfoque en la calidad, especialmente al implementar estrategias de inserción en cadenas globales que permitan el financiamiento de sus actividades.

La Sociedad Cooperativa de Seguros de Kenia (CIC) es un ejemplo de una estrategia única en el modelo de captación de inversiones que hizo posible expandirse más allá de una aseguradora regular. CIC se reestructuró como una empresa que cotiza, incorporándose a la Bolsa de Valores de Nairobi, permitiendo la inversión extranjera y asegurando el mantenimiento del control cooperativo.

Otras cooperativas destacan por su contribución a la construcción de una sociedad más sostenible, apoyando a las comunidades locales en la lucha contra la deforestación y/o comprometiéndose con la reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero, lo que inevitablemente agrega valor al exigir la atención de las comunidades internacionales.

En este sentido, los sellos internacionales de sostenibilidad juegan un papel importante en la relación consumidor-producto. La certificación mediante etiquetados o identificación permite agregar valor al producto final, en base a parámetros de preservación ambiental, calidad u origen del producto, de manera que el consumidor valore la historia y el método de producción del producto.

En el ámbito de la sostenibilidad, por tanto, existen casos de éxito que se destacan en todo el mundo, como es el ejemplo de la cooperativa de consumidores Cooperative Group, en Inglaterra. La cooperativa tiene como objetivo reducir sus emisiones a niveles progresivos durante los próximos años, apuntando a una reducción del 50% para el año 2025, y a cero emisiones por completo para 2050. Sin embargo, la cooperativa entiende que la sostenibilidad no solo está relacionada con la reducción de emisiones, así como el aumento de la eficiencia energética en toda la cadena productiva.

También es posible que las cooperativas trabajen junto con los gobiernos y las administraciones públicas para lograr el objetivo común de lograr una energía limpia y un desarrollo sostenible. La cooperativa española de construcción civil KREAN, por ejemplo, ha iniciado una colaboración con la agencia local de energía del País Vasco para la construcción de un parque de energía solar, que implica la inversión de 26 empresas y pretende implementar paneles solares en 55 hectáreas.

Durante la pandemia, a pesar de que la mayoría de las empresas han observado un declive natural del escenario, muchas cooperativas se han mostrado resilientes al contexto, como es el caso de Cocamar Cooperativa Agroindustrial, una de las principales organizaciones cooperativas de Brasil. Tiene una facturación anual de miles de millones de dólares que crece a un ritmo récord, con más de 15 mil productores cooperativos, de los cuales el 70% son pequeños.

La cooperativa es un ejemplo de superación de dificultades en el contexto de una pandemia, lo que ha contribuido al aumento de la demanda de sus productos, especialmente los productos agroalimentarios. Además del aumento de la demanda, la alta inversión en tecnologías innovadoras en los últimos años con foco en la transferencia de tecnología entre miembros, así como la planificación estratégica ejemplar a través de la adopción del modelo de gestión profesional, favorecieron los buenos resultados.

Cocamar es también un ejemplo de productividad sostenible, ya que prioriza prácticas sostenibles asociadas al fortalecimiento económico y aumento de la productividad, además de formar parte del Pacto Mundial de Naciones Unidas, que incentiva a las empresas a adoptar políticas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad.

Otro ejemplo de la lucha contra la pandemia Covid-19 es la Cooperativa La Palma de Carchuna, en Granada, España. La cooperativa cuenta con 4.000 familias miembros, y es el 4º productor de tomate de España y el 27º productor de frutas y hortalizas. La Cooperativa demuestra un compromiso cercano con la innovación, la transformación digital y el medio ambiente, lo que se ha traducido en un crecimiento del 10% en los últimos cinco años. Durante la pandemia de Covid-19, la cooperativa

firmó un plan de acción estratégico para garantizar la seguridad de sus agricultores y trabajadores, así como el suministro de alimentos frescos.

Otro ejemplo de estrategia que se puede implementar es la inserción externa, en cualquier nivel y, principalmente, en lo que respecta al desarrollo a nivel local. Fedecocagua de Guatemala es una cooperativa de segundo grado que representa a 148 cooperativas y un total de 20.000 pequeños productores de café, el 70% de los cuales son indígenas.

En 2000 la cooperativa firmó un contrato anual con Coop Norge de Noruega, una cooperativa de segundo grado que representa a 117 cooperativas minoristas noruegas y tiene su propio establecimiento de tostado y empaque de café que cubre todas las etapas de la operación, además de un sistema computarizado que monitorea el proceso de tostado con tecnología de punta.

En 2006, Coop Norge alcanzó el 5,6% de las ventas totales de café, superando la meta establecida para 2010. Fedecocagua, a su vez, obtuvo certificaciones para diferentes partes de su producción. Actualmente, las dos cooperativas trabajan con certificación UTZ y cuentan con varios socios. Por decisión de los productores, parte del dinero se reinvertió directamente en los procedimientos operativos de la cooperativa y otra parte se utilizó en proyectos de desarrollo local.

En Estados Unidos, en California, la inserción externa sumada a la innovación de mercado resultó ser importante para la cooperativa de café de segundo grado Pachamama Coffe, que a su vez está conformada por cooperativas que representan a más de 140.000 pequeños productores de café de países como Etiopía, Guatemala, México, Nicaragua y Perú.

La cooperativa permite a los productores contar su historia y su café a través de internet, y así desarrollar y comercializar sus marcas, además de fijar sus propios precios de manera virtual, lo que hace que estos productores vendan su café en todo el mundo. La cooperativa no se disocia de las comunidades de origen donde se ubican las cooperativas de pequeños productores y dirige el 100% de las ganancias a las poblaciones campesinas. Este caso demuestra cómo los mecanismos de gobernanza descentralizados pueden ser una perspectiva empresarial sostenible y combinar la innovación con el marketing para acercarse al consumidor final.

Aporte cooperativo

La tasa de desempleo en el cooperativismo brasileño demuestra cómo el sector es más resiliente en contextos de crisis: las cooperativas agrícolas de Paraná crecieron un 32% en 2020 y generaron alrededor de 10 mil nuevos empleos, mientras que el desempleo del país alcanzó su nivel I. El índice más alto desde 2012, según IBGE.

Según la Organización Internacional de Cooperativas de Industria y Servicios (ACI), hay 1.200 millones de miembros en el mundo, lo que corresponde al 12% de la población mundial. Además de generar empleo, el sector también paga un 12% mejor a sus trabajadores en relación al ingreso promedio correspondiente fuera de las cooperativas, según el informe Expressão do Cooperativismo Gaúcho. Si bien el estudio en cuestión se realizó en Rio Grande do Sul, esta tendencia también se puede encontrar en otros lugares.

Durante la pandemia de Covid-19, las cooperativas trabajaron para ampliar el acceso a la información sobre la enfermedad, a través de varios

instrumentos tecnológicos y de investigación, incluido el monitoreo de la acción del gobierno y las líneas directas para combatir la enfermedad. Además, las cooperativas agrícolas y minoristas ayudaron a las poblaciones socialmente vulnerables al proporcionar productos esenciales a las personas más afectadas por la crisis.

Otro ejemplo son las cooperativas de consumidores, en las que, entre otras acciones, muchos comenzaron a eximir a sus clientes de multas por demora en el pago, posponer alquileres y ofrecer servicios de internet a las escuelas.

La mayoría de las cooperativas no inician sus actividades con el objetivo de eliminar la pobreza o reducir las desigualdades, sin embargo, al buscar sus propios objetivos, consecuentemente contribuyen a ello, ofreciendo oportunidades económicas a productores, trabajadores y consumidores.

Finalmente, en un entorno favorable o no, las cooperativas pueden ser parte de la respuesta y el camino hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, especialmente con el interés público y la debida inversión en iniciativas que prioricen la sostenibilidad y la innovación y la tecnología.