

XI Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales Argentinos y
Latinoamericanos

5 al 8 de noviembre de 2019

¿CUÁLES SON LAS FORMAS ASOCIATIVAS PARA INCREMENTAR EL
PODER NEGOCIADOR DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES LÁCTEOS? Aportes
para el estudio de modalidades tradicionales y recientes¹

Eje temático: 11

Apellido y nombre: Craviotti, Clara

Pertenencia institucional: CONICET-FCE, UBA. Correo electrónico:
c.craviotti@conicet.gov.ar

1. Introducción

En esta ponencia nos interesamos por el asociativismo de los productores lecheros -dadas las condiciones en que esta actividad se desenvuelve en Argentina, y el desarrollo que han tenido los agrupamientos cooperativos de productores- desde dos vertientes analíticas complementarias: la del espacio de posibilidad para este tipo de experiencias y la de su repercusión sobre la mejora de los ingresos de los productores familiares de pequeña escala. Para ello, presentaremos algunas características sectoriales que hacen pertinentes las estrategias asociativas por parte del sector primario, analizaremos aspectos generales relativos a la evolución del cooperativismo lácteo en Argentina, y abordaremos antecedentes internacionales sobre dos modalidades escasamente exploradas a nivel local, aplicadas a la producción láctea: las cooperativas de negociación y las iniciativas en torno al comercio justo (CJ). También haremos referencia a algunas experiencias de este tipo de agrupamientos en el país, a fin de identificar sus posibilidades y las limitantes para su desarrollo. Por último, extraeremos algunas conclusiones del análisis efectuado.

¹ Esta ponencia se enmarca en el PICT 1093 financiado por la ANPCYT.

2. Desarrollo de la actividad láctea y cooperativismo de productores primarios

En Argentina, la actividad láctea ha ido evolucionando desde una etapa inicial en que los productores tamberos, ubicados en los centros urbanos y sus proximidades, abastecían de manera directa a la población con leche fluida y otros productos elaborados de manera artesanal, hacia la conformación de un complejo agroindustrial donde la etapa primaria da lugar a otras fases de procesamiento y posterior distribución de los productos. Un aspecto particular, que diferencia a la actividad de otras, es el carácter altamente perecedero de la leche, que determina la necesidad de los productores de desprenderse rápidamente de la producción (Craviotti et al., 2018). La casi inevitable y mayoritaria articulación con la industria, aunada a la atomización de los productores respecto al eslabón industrial, en el cual un número reducido de empresas procesan buena parte de la leche producida por los tamberos², ha dado lugar a tensiones y conflictos por el precio y los plazos de pago, propiciando el surgimiento de cooperativas -más frecuentes en esta actividad que en otras – tanto a nivel nacional como internacional.

A su vez dentro del sector cooperativo lácteo se pueden diferenciar dos tipos: el que persigue la elaboración y comercialización de productos, y el que tiene como propósito agrupar las ventas de la leche producida por los productores primarios. En el primer caso, se trata de una forma de coordinación e integración vertical por medio de la cual los socios son proveedores de una entidad propietaria de una planta industrial (la cooperativa) que se vincula con la distribución mayorista y/o minorista. El segundo caso constituye una instancia de coordinación horizontal, donde la cooperativa vende la leche de los productores a una usina, al mejor postor (FAO, 2012).

Múltiples aportes indican que las cooperativas como sector constituyen un factor de disciplinamiento de los precios que ofrecen las industrias lácteas a los productores, lo que implica que no sólo sus miembros se beneficien. Además, las formas asociativas permiten una mayor estabilidad y previsibilidad en los precios (Hanisch et al., 2015), especialmente si poseen una porción relevante del mercado. Su rol es fundamental en Europa, donde acopian dos tercios de la leche cruda (Bijman, 2018) y valores aún más altos, en los Estados Unidos (USDA, 2005).

² En términos puramente numéricos, en Argentina hay una relación de 11 tambos por cada industria láctea. Sin embargo, la captación de leche es marcadamente heterogénea; según un estudio encargado por instancias oficiales (Petrecolla, 2016), apenas cuatro empresas reúnen el 55% de la leche proveniente del sector primario, dato que muestra la asimetría entre los agentes presentes en ambos eslabones.

En los países centrales estas formas asociativas de productores lecheros emergieron en el siglo XIX; la mayoría de ellas eran entidades de rango pequeño. Con el paso del tiempo, se convirtieron en la forma dominante de organización de la industria láctea y ejercieron una marcada influencia sobre la implementación de las políticas de regulación del mercado. Esto cobró plena vigencia hasta la etapa iniciada hacia mediados de los ochenta, caracterizada por el desarrollo de cadenas globales de abastecimiento y suministro de alimentos, y una mayor orientación hacia esquemas de regulación privada de la actividad (Rytkönnen, 2013). Por otro lado, en el plano internacional se observa que varias cooperativas lácteas se han reestructurado hacia modalidades más empresariales. Han crecido en tamaño y varias de ellas se han fusionado; se han reorientado hacia la innovación de productos y el desarrollo de marcas.³

Empero, también persisten cooperativas de carácter más localizado orientadas a mercados más reducidos, y han surgido otras alternativas para fortalecer la posición de los productores primarios, que presentan algunas variantes respecto a la modalidad más conocida, representada por la integración vertical a través de una industria cooperativa. Algunos ejemplos de ello son la contratación de la elaboración de productos a una usina láctea por parte de productores agrupados o el desarrollo de colaboraciones entre grupos de productores y consumidores (Gray, 2014; Forney y Häberli, 2014)). Por último, está la alternativa de menor desarrollo institucional dada por las cooperativas de negociación o *pools* de ventas. A continuación analizaremos algunas de estas modalidades, e identificaremos su emergencia para el caso argentino.

3. *Antecedentes internacionales de formas asociativas no tradicionales*

Los agrupamientos donde los productores venden la leche “al mejor postor”, denominados *pools* de ventas o cooperativas de negociación (*bargaining cooperatives*), han tenido un fuerte desarrollo en Estados Unidos. Establecen contratos por varios años con los productores y con la industria a la cual entregan la leche, por los cuales las partes se comprometen a respetar las condiciones pactadas (Obschatko et al., 2011). Comenzaron a funcionar en los años 50; en 1967 se apoyó su formación a través de una ley nacional (AFPA, *Agricultural Fair Prices Act*) luego reforzada por leyes de algunos

³ Se pueden mencionar los casos de Arla Foods en Dinamarca y Suecia, de Friesland-Campina en los Países Bajos, y de Fonterra en Nueva Zelanda.

estados miembros que exigen a las industrias negociar con las cooperativas y establecen instancias mediadoras obligatorias si las partes interesadas no llegan a un acuerdo, así como el descuento de una comisión a todos los productores, destinada al grupo de productores que negocia. La legislación de ese país prohíbe ofrecer mejores condiciones a los productores no representados por la cooperativa de negociación, de manera de minimizar los comportamientos abusivos de las industrias (Hueth y Marcoul, 2007; Obschatko et al., 2011). En el sector lácteo estadounidense este tipo de cooperativas son numerosas (representaron el 70% del total en 2002), aunque el 25% de las ventas (USDA, 2005).

En contraste, en Europa prevalece el sector cooperativo de industrialización: Dos tercios de la producción son manejados por este modelo organizativo, y su participación de mercado supera al de otras empresas en los Países Bajos, Alemania y Francia (Augère-Granier, 2018). No obstante, más recientemente han emergido agrupamientos más pequeños de productores exclusivamente orientados a la comercialización (Bijman, 2018). Antes inexistentes, su surgimiento se vincula con el hecho de que las grandes cooperativas industrializadoras se asemejan a las grandes empresas en la relación que establecen con sus asociados, y también con la orientación de la legislación europea más reciente, encaminada a la mayor desregulación del sector.

Estas medidas, enmarcadas en el “Paquete lácteo” de 2012 giran en torno al desarrollo de organizaciones de productores (OP), contratos y organizaciones interprofesionales.⁴ Se permite e incentiva los agrupamientos de comercialización a fin de equilibrar la representación de los productores en las negociaciones comerciales con las usinas, aunque se establecen límites cuantitativos para ello (pueden reunir hasta un tercio de la producción de cada país). En este marco, los contratos a mediano-largo plazo son presentados por algunos autores como la mejor alternativa para mejorar la transparencia y la estabilidad en el mercado de leche cruda, siempre y cuando se contemplen mecanismos adecuados para el ajuste de los precios basados en indicadores públicos y accesibles a las partes. Se aconseja incluir bandas de referencia para evitar que el contrato

⁴ España, al igual que Francia, Italia o Portugal, han optado por la obligatoriedad de los contratos, aunque con duración mínima diferente (Santiso Blanco y Sineiro García, 2014). En el primer caso, la permanencia mínima es de dos años. Para ser reconocidas, las organizaciones de productores tienen que cumplir con una serie de requisitos, como disponer de medios materiales y humanos, agrupar un mínimo de producción comercializable y contar con un funcionamiento democrático. Se contemplan ayudas del Estado para fomentar la constitución y facilitar la administración de estas organizaciones.

pueda quedar fuera de las condiciones del mercado (Santiso Blanco y Sineiro García, 2014).

Sin embargo, se ha argumentado que la contractualización ha acentuado la dependencia económica de los productores respecto de las grandes industrias, ya que algunas de las principales empresas han desarrollado organizaciones de productores para su aprovisionamiento exclusivo e incluido cláusulas abusivas -como la prohibición de dañar la imagen de la empresa- (Pereira y Sperti, 2017). A ello cabe agregar que estos esquemas convalidan esquemas privados de regulación de la actividad, sin considerar otros intereses que los de las partes participantes.⁵

Según Hueth y Marcul (2007), la coordinación a través de cooperativas de negociación es particularmente apta en materias primas que son procesadas y cuya producción exhibe un alto grado de concentración geográfica, como es el caso de la leche. Como los productores dependen de un bajo número de compradores y tienen pocas posibilidades de almacenamiento del producto, tienen pocas alternativas de abandono del vínculo con la industria. Los miembros de estos agrupamientos pueden llegar a enfrentar riesgos mayores que los productores individuales cuando la oferta de leche supera las necesidades del mercado, dando lugar a obtención de precios más bajos, o la necesidad de trasladar la leche a áreas más lejanas. Pero al mismo tiempo, estos esquemas permitirían un control más directo de los productores si se las compara con las cooperativas de industrialización (que suelen ser estructuras más complejas) y servirían como un elemento de contrapeso del poder de la industria; además no tienen la carga de costos fijos que implica mantener plantas de procesamiento.

La revisión de antecedentes indica que el logro de incrementos significativos de precios depende de la proporción de la producción controlada y de las características y efectividad de la regulación imperante. En Estados Unidos hay continuidad en los pools de ventas porque cuentan con legislación de apoyo, además de que cumplen múltiples funciones, como asegurar el cumplimiento de los contratos y brindar información sobre las condiciones de la oferta y la demanda.

Ya dentro de las cooperativas de industrialización, existen modalidades de surgimiento más reciente que buscan capitalizar el creciente interés por productos orgánicos,

⁵ Existen posturas que también cuestionan este tipo de agrupamientos debido a sus objetivos limitados, indicando que deberían encarar actividades que les permitan el acercamiento a los consumidores con vistas a defender el valor de las materias primas y reducir la brecha de precios existente entre lo que recibe el productor y paga el consumidor (Fontenla, 2016).

‘naturales’ o locales, o enmarcados en el comercio justo.⁶ Este tipo de iniciativas presentan puntos de conexión con el desarrollo de circuitos cortos de comercialización (CC) caracterizados por proximidad geográfica, social y económica. En efecto, están basados en relaciones de confianza y solidaridad entre productores y consumidores, así como en una mayor transparencia y equidad entre las partes (Santiso Blanco y Sineiro García, 2014). Sin embargo, en la actividad láctea existen cuestiones de escala que plantean desafíos para el acortamiento de la cadena desde el productor al consumidor debido a la necesidad de mantener la cadena de frío y la obligatoriedad de pasteurizar la leche. De este modo, los casos que han avanzado en esta dirección han tenido que desarrollar diferentes esquemas para poder hacer frente a estas cuestiones.

La iniciativa más reciente y de mayor resonancia mediática se denomina *C'est qui le patron?* (¿Quién es el jefe?) y se basa en la premisa de dar el poder a los consumidores. Sus impulsores hicieron una encuesta en un sitio de Internet indagando por el precio que éstos estarían dispuestos a pagar por el litro de leche y las condiciones preferidas; la remuneración justa al productor se impuso como el aspecto más votado. El acuerdo plasmado entre los gestores de la iniciativa, una cooperativa de productores, una usina procesadora y una cadena de supermercados dio forma al producto. Sus rasgos centrales: la leche es de origen francés y producida por vacas alimentadas a campo durante 3-6 meses; con suplementos alimenticios sin OGM; uso de forrajes locales; participación del 40% del productor sobre el precio total de venta. Esta retribución resultaría un 25% superior a la pagada por las grandes industrias y se mantendría estable (Gallois, 2017). A fines de 2017 todas las grandes cadenas de supermercados de Francia vendían la marca; en los dos años transcurridos desde su implementación se adhirieron 500 productores. El éxito de la iniciativa es atribuido por algunos actores al entrecruzamiento de tres conceptos: consumo colaborativo, comercio justo y local. Más recientemente los mismos impulsores promovieron su expansión en otros países y desarrollaron nuevos productos bajo el mismo lema, entre ellos una manteca elaborada por una cooperativa de acuerdo con los requisitos priorizados por los consumidores.⁷

⁶ La European Milk Board que agrupa a productores lecheros familiares da cuenta de la existencia de productos lácteos basados en el comercio justo en siete países y promueve este tipo de acciones, ya que apuntan a cubrir los costos de producción; estima que para ello la remuneración al productor debe ubicarse en un mínimo de 0,40 euros el litro de leche. Durante la crisis de precios de 2009 la organización convocó a una huelga en la que participaron unos 40.000 productores en distintos países, que incluyó acciones directas (como tirar la leche en los campos) en demanda de la regulación del sector. Ello creó una ventana de oportunidad para iniciativas de esta índole (Feyressen et al.2017).

⁷ La iniciativa también integró productores que dejaron de tener contratos con la principal empresa de Francia (Lactalis) a los que ésta acusó de dañar la imagen de la empresa en medios públicos.

Sin embargo, cabe notar que si bien está clara la retribución de los productores que integran el circuito, no ocurre algo semejante con la del resto de los participantes -las usinas procesadoras y los distribuidores-. En segundo lugar, la modalidad elegida para su puesta en marcha no altera el lugar central de algunos actores -relacionados con el sector de la gran distribución minorista- que son los que controlan los aspectos clave de su funcionamiento. Por ejemplo, la marca en sí es propiedad de sus promotores, provenientes del mundo de la logística y del marketing. En tercer lugar, la iniciativa se basa en la exaltación del poder del consumidor individual y del mercado como solución a los problemas del actual sistema agroalimentario, sin el involucramiento de organismos públicos.⁸ Por último, la producción enmarcada bajo estos parámetros es baja en términos relativos (a fines de 2017 la marca representaba el 1% del consumo).

En tanto, y a pesar de su carácter incipiente y acotada capacidad para modificar las condiciones de funcionamiento del sistema agroalimentario, este tipo de iniciativas merecen ser consideradas, ya que introducen algunos cambios al esquema predominante de articulación productor-industria-distribución, y de estos actores para con los consumidores. De hecho, los acuerdos desarrollados para su puesta en marcha involucran los diferentes eslabones del sistema. Por otro lado, introducen un lenguaje de valoración de los alimentos que hace hincapié en la equidad y el bienestar de las personas que los producen. Algunas de estas propuestas también se plantean fortalecer el anclaje de la producción en el territorio y reforzar el consumo de los alimentos producidos localmente. Las más integradoras incorporan cuestiones de bienestar animal y la protección o rehabilitación del medio ambiente.

En términos puramente analíticos, las propuestas presentadas pueden ser abordadas en base a la consideración de distintas variables, que permiten identificar su alcance y la complejidad de su operatoria (Cuadro 1). A ellas cabría agregar las vinculadas con el nivel meso-regional y macro-estructural que inciden sobre su factibilidad.

⁸ Decía el presidente francés, en referencia a este tema: “Este paso no le debe nada al estado. [...] La solución no solo está en una ley, en una disposición de arriba, también está en la iniciativa que será tomada por todas las partes en el terreno y por todos los actores. Este enfoque [...] espero que puedan [generalizarlo] colectivamente y revalorizar los 2.4 billones de litros de leche de consumo en Francia” (Schalit, 2019; traducción propia)

Cuadro 1. Variables para la diferenciación y el análisis de emprendimientos asociativos

	Objetivos	Acciones		Características			
		Venta conjunta de la leche	Venta conjunta de productos	Integración vertical	Inversión fija	Estabilidad de los vínculos	Participación en decisiones
Cooperativas de negociación ("pools")	Negociar mejor la materia prima	x	No hay	No hay	No hay	Tiende a ser baja	A evaluar en cada caso Tiende a ser directa
Cooperativas de industrialización	Lograr mejores condiciones para los productores y brindar otros servicios	x	x	Directa	Tiende a ser alta	Tiende a ser alta	A evaluar en cada caso Tiende a ser delegada
Agrupaciones de comercio justo	Lograr mejores condiciones para los productores; responder a demandas de los consumidores de CJ, CC, productos orgánicos	x	x	Indirecta	Baja	A evaluar en cada caso	A evaluar en cada caso

Fuente. Elaboración propia

4. *Cooperativas lácteas tradicionales y nuevas modalidades: Exploraciones para el caso argentino*

En Argentina la forma dominante de organización cooperativa de los productores lácteos ha sido la orientada a la industrialización. El surgimiento de las primeras asociaciones gremiales y económicas del sector respondió a la intención de mejorar la posición relativa de los productores frente a los acopiadores, industriales y comerciantes (Olivera, 2008). Hasta la década del '80, tanto el número de entidades como de producción acopiada fue en aumento. En 1996 y según los datos de CONINAGRO, las cooperativas reunían alrededor del 26 % de la leche producida en el país y sus asociados eran en promedio un 30% más chicos que los productores no asociados (Vicentín Masaro et al., 2017). Sin embargo, las políticas de desregulación de los años 90 generaron una situación crítica en el sector cooperativo y en los pequeños productores que constituían su base mayoritaria.

A nivel de las organizaciones, se inició una etapa en la cual varias entidades dejaron de funcionar o experimentaron procesos de reestructuración transformándose en sociedades anónimas. Estos procesos - que afectaron a entidades de peso como Sancor y Milkaut- se tradujeron en la disminución del peso del sector en el procesamiento de la leche.

Los cambios de política introducidos con posterioridad a esos años poco afectaron las condiciones de articulación entre productores e industrias lácteas; a lo sumo trataron de establecer ciertos parámetros para la determinación del precio de la leche cruda, sin llegar a incidir sobre la estructura del mercado y las asimetrías de poder entre las partes. A principios de 2016 las cooperativas agrupadas en la JIPL (Junta Intercooperativa de Productores de Leche) acopiaban 5 millones de leche diarios (Masaro et al., 2017) lo que representaba el 20% de la leche.⁹ Existe heterogeneidad a nivel regional: En las cuencas Oeste Bonaerense, Abasto Buenos Aires y Villa María, las cooperativas representan menos del 15% de la leche industrializada, mientras que en la cuenca Central de Santa Fe procesan el 22% de la leche y el 39% en el Noreste de Córdoba (Puechagut y Malvido, 2018).

Más allá de las diferencias por región, es indudable que el sector en su conjunto ha experimentado un debilitamiento en Argentina, si se tienen en cuenta distintos fenómenos: los cambios organizativos que desembocaron en la conformación de sociedades anónimas, venta de activos y/o de las fracciones más rentables del negocio a empresas de capital; disminución en la captación de leche cruda. En particular, la crisis experimentada por entidades de peso como Sancor influye de manera negativa en la forma en que el asociativismo es percibido por algunos actores del sector.

La explicación más frecuente de este devenir proviene de la economía institucional y hace hincapié en los llamados “problemas de agencia” de las estructuras cooperativas, donde los intereses de los agentes (gerentes, sindicatos) no se alinean con los del principal (los dueños o socios de la cooperativa). El argumento es que a medida que las cooperativas van pasando de una estrategia de lograr escala y bajar costos a una de diferenciación de productos y focalización en segmentos de alto valor agregado, es necesario introducir

⁹ Actualmente las cooperativas de industrialización más importantes son Sancor y Manfrey, que entre ambas captan 1.600.000 litros de leche diarios. El sector en su conjunto reuniría alrededor de dos millones (datos provenientes del Observatorio de la Cadena Láctea Argentina, octubre de 2018). Hasta el 2015 Sancor recibía 4.000.000 litros diarios de sus tambos asociados y también compraba leche de terceros (Clarín, 12/11/2017). Previo a la venta de parte de sus activos a Adecoagro y otras empresas su capacidad de procesamiento era de 4,2 millones.

cambios en la estructura, porque la falta de incentivos atenta contra la sustentabilidad de estas organizaciones.

También en base a estos elementos se argumenta que existe una pérdida del vigor de los esquemas cooperativos “tradicionales”. De acuerdo con López y Vaudagna (2017) éstos implican no distribuir excedentes y no actualizar el capital nominal de los socios, no pagar intereses sobre el capital, y privilegiar el pago a los socios en el precio de la leche. Según estos autores, la alternativa a una reestructuración en el sentido empresarial sería permanecer como una cooperativa pequeña, porque así los problemas de agencia son menos importantes, la membresía es más homogénea, los asociados se involucran de manera directa, y no se requiere de grandes inversiones (Depetris et al., 2017).

En cuanto a las formas asociativas menos conocidas como es el caso de los pools de venta, han tenido un menor desarrollo en Argentina si se las compara con las cooperativas de industrialización. Los datos más recientes con que se cuenta indicaron la existencia de 34 pools que agrupaban 906 productores (12% del total registrado en 2008), que vendían en conjunto el 11% de la leche (Obschatko et al., 2011). Algo más de la mitad de estos agrupamientos (el 56%) vendía su producción a cooperativas de industrialización, representando cerca del 40% de la leche comercializada por los pools. Esta información sugiere dos reflexiones: a) que algunas cooperativas abandonaron su actividad industrial, optando sus productores por negociar colectivamente con las usinas, ya sea de propiedad cooperativa o de otro tipo, y b) que existen productores de gran tamaño que optan por vender de manera agrupada a empresas no asociativas.

De hecho, la revisión de información secundaria sobre este tema suministra algunas pistas sobre las características de quienes integran algunos de los pools más conocidos: elevada escala productiva, gestión administrativa de las ventas tercerizada en profesionales, trabajo en red y búsqueda de relaciones colaborativas -más que confrontativas- con la industria (ver recuadro).

“La unión hace la fuerza”. Extraído de: Infocampo, 21/11/2013

En los últimos años se crearon varios grupos de empresas lecheras que comercializan su producción en conjunto. (...) Uno de los pioneros fue el denominado Grupo L, creado en 1990. Está integrado por 25 tambos correspondientes a 18 empresas que, en conjunto, comercializan unos 250.000 litros diarios de leche. La mayor parte de los tambos está localizada en la zona oeste de Buenos Aires. “Los tambos que integran el Grupo L producen 40.000 litros diarios de leche, y el precio que reciben es igual para todos”, indica Fernando Zubillaga, socio e integrante de la comisión directiva del grupo, que vende su producción a dos grandes compañías lácteas y a diversas pymes (...) El requisito básico para pertenecer al grupo es contar con una buena calidad de leche. Esta se comercializa de manera grupal, y las liquidaciones son gestionadas por un equipo de personas que trabajan en una oficina en la ciudad de Buenos Aires y se encargan de cobrar y redistribuir los ingresos de manera proporcional a la

participación de cada socio en el grupo. “Los integrantes del grupo recibimos varios pagos mensuales, porque las distintas empresas tienen diferentes metodologías de liquidación, de manera tal que el flujo de fondos mejora sustancialmente”, explica Zubillaga (...) La oficina administrativa retiene el 1% de las liquidaciones gestionadas para conformar un fondo operativo. Este se emplea para cubrir eventuales faltantes de cobros en caso de que alguna empresa se retrase en el pago correspondiente. “Cuando el fondo supera un determinado volumen, se redistribuye entre los socios”, señala Zubillaga. Además, el grupo es solidario: esto significa que si alguna empresa láctea entra en default o quiebra, las pérdidas son distribuidas entre los socios (no afectan únicamente al tambo remitente de la empresa en cuestión).

El hecho de liberarse de las tareas burocráticas propias de la gestión de cobro de la leche permite a los tamberos dedicar más tiempo a la mejora de cuestiones productivas. Los encargados de negociar con las empresas lácteas son cinco integrantes del grupo –que conforman una comisión directiva– elegidos por consenso entre todos los socios en una asamblea anual. (...) La comisión directiva del Grupo L se reúne una vez por mes para analizar la información disponible sobre la situación del mercado y estudiar las diferentes oportunidades de negocios. Los precios promedio obtenidos son levemente superiores al promedio del mercado. “Ante todo, buscamos establecer relaciones de largo plazo con la industria. El fin último del grupo no es sólo obtener el mejor precio posible, sino comercializar la leche en un marco de confianza”, explica Zubillaga. (...) y luego afirma: “Impulsamos la formación de nuevos grupos de comercialización de leche para generar redes de intercambio que nos permitan mejorar entre todos la situación del sector”.

En ese contexto, en los últimos años se crearon dos grupos de comercialización que, si bien tienen perfiles diferentes, comparten el mismo modelo de gestión del Grupo L. Uno de ellos es el Grupo Canals, que está integrado por once socios que tienen 14 tambos localizados en su mayor parte en el sudeste de Córdoba, aunque también tienen socios en Santa Fe y Buenos Aires. Comercializan unos 150.000 litros diarios con cuatro grandes empresas lácteas. La otra organización –más pequeña– es el grupo Cuenca del Salado que comercializa unos 65.000 litros diarios a una sola compañía láctea. Los tres grupos comparten la oficina porteña para gestionar las liquidaciones. Esos tres grupos, junto con una cuarta organización –Grupo Tambos del Oeste– comenzaron a trabajar en red para intercambiar información. Representantes de los cuatro grupos lecheros se reúnen periódicamente para evaluar la evolución de los parámetros productivos, precios recibidos, condiciones comerciales y la situación de las compañías lácteas.

En agrupamientos integrados por explotaciones familiares, la situación es diferente. El volumen de leche reunido es menor y la gestión de los acuerdos de venta es realizada por los propios integrantes del pool, por lo general sin conectarse con iniciativas similares. Al respecto, resulta ilustrativa una experiencia de venta colectiva de leche encarada por pequeños productores del oeste de Entre Ríos. En ella los productores pidieron propuestas de precios y condiciones de pago a varias usinas físicamente cercanas a fin de seleccionar la más conveniente, pero no convergieron en una administración unificada de los pagos. En este caso, los factores facilitadores fueron la homogeneidad en la escala productiva (en todos los casos inferior a los 1500 litros de leche diarios); la cercanía geográfica e identidad común; la propensión a participar en asociaciones locales; el acompañamiento técnico del INTA a través de una especialista en cuestiones organizativas (Craviotti, 2019). Es interesante mencionar que la motivación para agruparse no sólo fue la percepción compartida sobre la necesidad de un cambio en las condiciones de articulación con la industria, sino también en las condiciones de vida. Este es un punto particularmente

importante porque además de los imperativos ligados a la escala, la elevada dedicación cotidiana que supone el tambo introduce elementos de tensión en la vida cotidiana de las familias y sus perspectivas a futuro. Por ello, algunos de los productores integrantes del agrupamiento veían al pool como punto de partida para esquemas colaborativos más amplios.

Cabe considerar no obstante que estos agrupamientos de venta colectiva son cuestionados por las grandes empresas, que en la práctica procuran limitar su alcance. En la investigación de Vértiz (2017) sobre la cuenca del Abasto a Buenos Aires, un referente de una gran usina sostuvo que compraba a dos pools de “viejos remitentes” pero no se involucraba con los que licitaban y liquidaban la leche a sus miembros (como los casos mencionados en el recuadro), ya que consideraba que éstos no brindaban a la industria ningún servicio o beneficio adicional. Por su parte, los productores entrevistados pensaban que agruparse era una herramienta interesante en momentos de escasez pero no de sobreoferta de leche, donde los pools eran muy castigados por las firmas industriales, llegando incluso a dejar de recibirles su producción. Es que en un contexto donde se ha debilitado el sector cooperativo de industrialización, estos agrupamientos deben negociar con empresas que en algunos casos tienen capacidad de fijar precios, y/o cuentan con tambos propios que les permiten regular la compra de leche a terceros.

Por otro lado, la inestabilidad del mercado lácteo y de los precios de la economía, junto con la ausencia de una institucionalidad marco que incentive la negociación colectiva dificultan el sostenimiento de este tipo de experiencias. De hecho, el estudio ya citado en base a datos de la ONCAA (Obschatko et al., 2011) aporta datos no procesados que muestran la fuerte variabilidad -entre años y al interior del mismo año- en la cantidad de materia prima vendida de manera colectiva por los pools, aunque a nivel global la leche remitida a industrias se haya mantenido estable: A modo de ejemplo, en 2009 la cantidad comercializada de esta forma representó un 20% menos que el año previo, y en ese mismo año osciló entre un mínimo de 19 millones de litros mensuales (en abril) y 85 millones (en octubre). En 2008, el mínimo se dio en diciembre y el máximo en agosto. En función de ello, se puede hipotetizar que se trata de una estrategia altamente instrumental y coyuntural, supeditada a los cambios en la demanda y su impacto sobre los precios ofrecidos a los tamberos.

Otras experiencias más recientes, que procuran *aggiornar* las modalidades asociativas tradicionales, están representadas por los esfuerzos -por ahora de carácter incipiente- tendientes a generar esquemas que remuneren de manera más justa a los productores y al

mismo tiempo reduzcan los precios a los consumidores, especialmente aquellos de ingresos bajos. Al respecto se puede mencionar la formulación de un proyecto de esta índole para la provincia de Entre Ríos, que procura ampliar las acciones de dos pequeñas cooperativas locales hoy dedicadas a la elaboración de quesos (COCAU y CEPAL) a través de la instalación de equipamiento para la pasteurización y el ensachado de leche fluida, a ser comercializada en localidades de la microrregión (Cerrito, Hernandarias, Hasenkamp, Santa Elena). Con el apoyo de funcionarios municipales y provinciales, la iniciativa apunta a mejorar la rentabilidad de la producción tampera y acceder a nuevos canales de comercialización, como la provisión de comedores escolares de los municipios (APFD digital, 7/11/2016). Además, ambas cooperativas se complementarían en la venta de quesos de diferentes variedades producidos por sus usinas. En este caso, el armado eficaz de la logística diaria es un punto clave a resolver para la factibilidad del proyecto. Existirían otras iniciativas similares en las provincias de Córdoba y San Luis. En el primer caso se proyectó la construcción de una planta pasteurizadora y ensachadora de leche para producir leche fluida a un precio entre el 20 y el 40% más bajo respecto a los precios de las grandes cadenas de supermercados, a ser vendida en las localidades del sur cordobés. En San Luis, el gobierno provincial formuló un plan orientado a generar una sociedad mixta con la única usina existente en la provincia (una fábrica recuperada por los trabajadores) de manera de reducir el traslado de la leche para su procesamiento en usinas extralocales, generar puestos de trabajo, mejorar en un 10% el precio a los tamperos, disminuir en un 35% el precio a los consumidores, y proveer leche a los comedores escolares (El Diario de la República, 6/7/2017)

El surgimiento de estas propuestas se asocia con las dificultades experimentadas por los productores debido a la política económica implementada en los últimos tres años, que produjo una marcada devaluación del peso y eliminó las retenciones al maíz (encareciendo el precio de los insumos empleados), conjugada con eventos climáticos particularmente desfavorables (inundaciones y sequía). Todo ello también impactó sobre los niveles de producción láctea y generó el alza de los precios de los productos finales, influyendo en la baja del consumo interno de por sí deteriorado por la alta inflación y el deterioro del poder adquisitivo de los salarios.

5. Reflexiones finales

La revisión efectuada indica que existen diferentes caminos -tanto en el plano nacional como internacional- que procuran modificar las condiciones en que se desenvuelve actualmente la actividad láctea y en particular, para hacer frente a las dificultades que experimentan los productores de baja escala en sus relaciones con otros eslabones de la cadena.

Los objetivos de los agrupamientos colectivos explorados en este trabajo son de distinto alcance, siendo los más abarcadores aquellos que se plantean el establecimiento de nuevos vínculos con los consumidores y la sociedad en su conjunto, y a la vez responder a nuevas demandas con relación a la alimentación y el medio ambiente. Los requerimientos y posibilidades de concreción de estos emprendimientos también varían. Sin embargo, la existencia de un marco institucional general que apoye e incentive estas formas asociativas resulta un requisito fundamental, sin olvidar la adopción de pautas consensuadas de manejo interno y la resolución de cuestiones vinculadas con la transparencia en el acceso a la información de todos los participantes.

A través de estos esquemas los productores procuran fortalecer el control sobre su producto, lo que les permitiría una participación más equitativa sobre el valor generado por la actividad. Algunas modalidades novedosas en el plano internacional no sólo apuntan a transformar al esquema predominante de articulación del sector primario con la industria y la distribución, sino también a introducir un lenguaje de valoración de los alimentos que hace hincapié en la equidad y el bienestar de las personas. Por el momento son iniciativas embrionarias, que en algunos casos aprovechan las posibilidades brindadas por los medios digitales de comunicación para canalizar las inquietudes de los consumidores. No necesariamente suponen el acortamiento de la cadena ni llegan a incidir -todavía- sobre las condiciones de inserción y articulación intersectorial de la mayoría de los productores lecheros.

En cuanto a las iniciativas relevadas en el plano local, se observa que algunas de ellas articulan conceptos de comercio justo, circuitos cortos (incluyendo la posibilidad de aprovechar las compras institucionales) y sistemas alimentarios territoriales; también son propuestas incipientes.

Hay que señalar que en el caso argentino históricamente han predominado las cooperativas de industrialización, con una tendencia al incremento del tamaño y la

reestructuración interna en la dirección de priorizar los criterios empresariales por sobre los de índole doctrinario. Varias de ellas han adoptado pautas similares al resto de las industrias en su relación con los productores primarios y en sus vínculos con otros eslabones. No obstante, en las iniciativas más recientes se percibe una orientación hacia repensar estos esquemas, beneficiando a los sectores más vulnerables de ambos extremos del sistema agroalimentario. Hasta el momento han sido motorizadas por los sectores productores más que por los consumidores.

El involucramiento conjunto de diferentes actores podría dar lugar a esquemas de *reterritorialización incluyente* (Craviotti, 2018), donde la agricultura familiar sea una protagonista central, se fortalezcan los vínculos entre estos productores y su ámbito territorial de pertenencia, y se contemple la mejora en sus ingresos, junto con el consumo alimentario de la población de ingresos bajos. ¿La apertura de las asociaciones a otros tipos de integrantes podría ser la vía para lograrlo?

Bibliografía

Bijman, J. (2018). “Exploring the Sustainability of the Cooperative Model in Dairy: The Case of the Netherlands”, *Sustainability*, N° 10, 1-15

Bouamra-Mechemache, Z., S. Duvaleix-Tréguer y A. Ridier (2015), « Contrats et modes de coordination en agriculture », *Economie rurale* N°345,7-28.

Craviotti, C. (2018). “Implicancias de un proceso de territorialización incluyente a través de un circuito corto con valor agregado: el caso de una cooperativa de pequeños productores en Entre Ríos, Argentina”, *Scienze del Territorio*, Vol. 6, 183-195.

Craviotti, C. (2019). *El espacio como productor de nuevas formas de conexión con la cadena láctea: el caso de la Aldea Santa María* (mimeo).

Craviotti, C., P. Vértiz y N. Waked Sánchez (2018). “Vínculos agroindustriales y dinámica de la agricultura familiar láctea”, *X Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural (ALASRU)*, Universidad de la República, Montevideo, 25 al 30 de noviembre.

Depetris de Guiguet, E., G. Rossini y R. García Arancibia (2017). “Las cooperativas de industrialización de leche y los problemas de agencia”, en Depetris de Guiguet, comp. *Cambios estructurales y problemas de agencia en las cooperativas de Industrialización de leche*, Santa Fe: Universidad Nacional del Litoral, 7-8.

- Fontenla, E. (2016). *Cooperativas Agropecuarias Argentinas. Nueva generación de cooperativas*. Buenos Aires: Ediciones CGCyM.
- FAO (2012). *Experiencias exitosas de integración asociativa de productores lecheros familiares: tres estudios de caso en Nicaragua, Ecuador y Paraguay*. Santiago: Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Feyereisen, M., P. Stassart y F. Mélard (2017). “Fair Trade Milk Initiative in Belgium: Bricolage as an Empowering Strategy for Change”. *Sociologia Ruralis*, vol. 57 (3), 297-315.
- Forney, J. e I. Haberli (2014). “Introducing ‘Seeds of Change’ into the Food System? Localisation Strategies in the Swiss Dairy Industry”, *Sociologia Ruralis*, Vol. 56, N° 2, 135-156.
- Gray, T. (2014). « Historical tensions, institutionalization, and the need for multistakeholder cooperatives”, *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, Vol. 4 (3), 23-28.
- Hanisch, M., J. Rommel y M. Müller (2013). “The cooperative yardstick revisited: Panel evidence from the European dairy sectors”. *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, vol. 11 11, n° 1: 151–162.
- Hueth, B. y P. Marcoul (2003). “An essay on cooperative bargaining in US Agricultural markets, *Journal of Agricultural & Food Industrial Organization*, Vol. 10.
- Lattuada, M., M. E. Nogueira y M. Urcola (2011). “El cooperativismo agropecuario argentino en la actualidad. Presentación y análisis de tres casos desde la perspectiva del capital social”, *Mundo Agrario*, vol. 1 (23).
- López, R. y L. Vaudagna (2017). “Evolución de cooperativas argentinas: El caso de SanCor y COTAR”, en Depetris de Guiguet op.cit. 143-168.
- Obschatko, E. Scheinkerman de, C. Basañes y G. Martini (2011). *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: Diagnóstico y propuestas*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca-IICA.
- Olivera, G. (2008). “Empresariado lácteo y cooperativismo desde una perspectiva histórica. El caso de Sancor (década de 1930 a 1950)”. *V Encuentro Latinoamericano de investigadores en Cooperativismo*, 6 al 8 de agosto, Riberão Preto.
- Puechagut, M. y A. Malvido Pérez Carletti (2018). Análisis del rol de las cooperativas lácteas argentinas en la inclusión de productores tamberos, *X Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo*, Buenos Aires, 2 y 3 de agosto.

Rytkönnen, P., L. García Hernández y U. Jonsson (2013). *From local champions to global players. Essays on the history of the dairy sector*. Estocolmo: Universidad de Estocolmo.

USDA (2005). *Cooperatives in the dairy industry*. Cooperatives Information Report 1, Section 16.

Vértiz, P. (2018). *El complejo lácteo argentino: integración subordinada de la producción primaria a la dinámica del capital agroindustrial*. Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales, Facultad de Humanidades, Universidad Nacional de La Plata.

Vicentín Masaro, J., M. Coronel y A. Chara (2017), “El contexto y la evolución de las cooperativas de industrialización de leche argentinas”, en Depetris de Guiguet op.cit, 129-142.

Otras fuentes

APFD digital, 7/11/2016. *Cooperativa láctea de Hermandarias recibió apoyo del Gobierno para mejorar su rentabilidad*. <http://www.apfdigital.com.ar>

Clarín Rural, 12/11/2017. *SanCor: sigue a la espera mientras pierde mercados*

Gallois, J. (2017). *C'est qui le patron?*” *Le phénomène des GMS*, www.pointsdevente.fr, 2/10/17.

European Milk Board. *Fair milk in 7 European countries*. <http://www.europeanmilkboard.org/special-content/fair-milk>.

El Diario de la República, 6/7/2017. *Lácteos: las dos grandes buscan el mundo y los nuevos “jugadores” se disputan el país*. <https://comercioyjusticia.info>

Ouest France, 17/02/2017. *LSDH, la nouvelle laiterie des éleveurs éconduits*. <https://www.ouest-france.fr>

Pereira, V. y F. Sperti (2017). *Lactalis, el ogro que se sentaba sobre los derechos de los y las campesinas*. <https://www.righttofoodandnutrition.org>

Schalit, N. (2019). *C'est qui le patron?! », les limites de l'injonction à la consommation responsable*. <https://theconversation.com> .