

# LA ASOCIACIÓN DE COOPERATIVAS HORTÍCOLAS Y FRUTÍCOLAS ARGENTINAS (ACOHOFAR)<sup>1</sup>

JORGE MORALES

Los desafíos que nos pone el desarrollo de la sociedad, hace que busquemos modelos alternativos para avanzar en los aspectos productivos, tecnológicos y sociales, con el fin de aumentar la calidad de vida de nuestro pueblo.

En el contexto que transitamos, la crisis financiera internacional de Estados Unidos y Europa, extendida al plano económico (el posible default de Grecia y la aparente fortaleza de China y otros países emergentes (BRIC) nos hace vislumbrar el traslado del eje del poder global hacia el Oriente, con la consiguiente modificación en la valoración de los enfoques a la hora de realizar análisis y prospectivas.

## 1. EN DÓNDE ESTAMOS PARADOS

A nivel mundial, se producen anualmente 900 millones de toneladas de frutas y hortalizas. La mitad de esta producción son hortalizas, una tercera parte son frutas, y 90 millones de toneladas son cítricos. La producción hortícola a nivel mundial crece un 3% anual, siendo Asia y Europa los mayores productores. Los italianos, franceses y españoles producen un 10% del comercio mundial de las hortalizas y un 8% de las frutas.

En nuestro país, las regiones productivas de hortalizas se han ampliado en función de la incorporación de nueva genética en las especies de mayor consumo y por la utilización de insumos específicos. Por otra parte, en lo periurbano de las ciudades, existe una especialización y productos de estación que abastece de

---

<sup>1</sup> Este texto forma parte del libro: ELGUE, M. C. (Comp). (2012). Emprendedores en red. El asociativismo productivo y el desarrollo local. Buenos Aires, Argentina: Corregidor.

<sup>2</sup> Ingeniero Agrónomo. Presidente de la Asociación de Cooperativas Hortícolas y Frutícolas Argentinas Coop. Ltda. Consejero de Coninagro Coop. Ltda. E-mail: [info@acohofar.com.ar](mailto:info@acohofar.com.ar).

verduras frescas a las poblaciones. Las zonas denominadas de primicia tienen “ventanas” cada vez mas chicas para llegar a los grandes centros consumidores.

En Argentina se producen unas 8 millones de toneladas al año, incluidas las hortalizas pesadas, en unas 600.000 hectáreas, es decir 13,3 toneladas por hectárea de alimentos que abastecen a la totalidad del país, dado que solo se exporta un 7%, entre cebolla y ajo, y se importa muy poco.

La horticultura argentina se caracteriza por su amplia distribución geográfica y por la diversidad de especies que produce. Encontramos horticultores en todas las provincias del país y sus sistemas de producción son en su mayoría de origen familiar. Es un sector importante en lo social y económico que contribuye fuertemente a la alimentación cotidiana de la población; tiene capacidad para satisfacer la demanda interna, en sus diferentes especialidades, y participa de manera importante a la conformación del PBI. También es un fuerte demandador de empleo y, en una superficie de unas 230.000 has., obtiene una producción anual que supera los 10.000.000 de toneladas. Una de las particularidades de esta producción es que, por lo general, ha sido encarada por inmigrantes en distintos momentos de la historia: italianos y españoles en sus inicios, portugueses a mediados del siglo XX, y bolivianos en los últimos años.<sup>3</sup>

Estos datos reflejan una realidad insoslayable: en nuestro país se abastece suficientemente el consumo interno. La producción de frutas también abastece plenamente al mercado interno y unos 7 millones de toneladas son exportadas (alrededor de un 20%). Argentina exporta a unos 20 países limones, peras, manzanas, mandarinas, arándanos, uvas, naranjas y pomelos, entre otros. En el caso de la fruticultura, hay algunos problemas en la comercialización externa, lo que ha disminuido levemente el volumen en los últimos años. Rusia, Holanda, Brasil, Italia, Bélgica y España han sido los principales destinos.

---

<sup>3</sup> Ministerio de Educación de la Nación. Instituto Nacional de Educación Tecnológica. *La horticultura en la Argentina*. Buenos Aires, Febrero de 2010.

<b>Producto</b>	<b>Hectáreas cultivadas</b>
<b>Poroto</b>	<b>220.000 ha</b>
<b>Papa</b>	<b>120.000 ha</b>
<b>Lechuga</b>	<b>30.000 ha</b>
<b>Cebolla</b>	<b>24.000 ha</b>
<b>Tomate</b>	<b>24.000 ha</b>
<b>Arveja</b>	<b>23.000 ha</b>
<b>Lenteja</b>	<b>20.000 ha</b>
<b>Zapallo</b>	<b>20.000 ha</b>
<b>Batata</b>	<b>20.000 ha</b>
<b>Ajo</b>	<b>15.000 ha</b>
<b>Maíz dulce</b>	<b>14.000 ha</b>
<b>Pimiento</b>	<b>10.000 ha</b>
<b>Zanahoria</b>	<b>9.000 ha</b>
<b>Melón</b>	<b>7.500 ha</b>
<b>Garbanzo</b>	<b>4.000 ha</b>
<b>Alcaucil</b>	<b>3.700 ha</b>
<b>Espárrago</b>	<b>1.300 ha</b>
<b>Frutilla</b>	<b>1.000 ha</b>

Información proporcionada por el Programa Nacional de Hortalizas del INTA, Ing. Claudio Galmarini (2010).

En nuestro país, el mercado interno incorpora anualmente más consumidores frutihortícolas, pero la necesidad de satisfacer esta necesidad, se contrapone con la complejidad de la vida moderna y los hábitos adoptados. Estas nuevas maneras de consumir, dieron como resultado la disminución en el consumo de frutas y hortalizas, con el consiguiente peligro para la salud de los adultos y, principalmente, de nuestros menores.

## 2. ORÍGENES E HISTORIA DE ACOHOFAR

El día 4 de abril de 1951, en el salón de actos de la Municipalidad de La Plata, con la asistencia de veinte cooperativas, se constituyó la Asociación de Cooperativas Hortícolas Bonaerenses Ltda., transformándose, en la década del 70, con la incorporación de cooperativas de otras provincias, en la Asociación de Cooperativas Hortícolas y Frutícolas de Argentina (ACOHOFAR).

Las nuevos requerimientos, generados a partir de la industrialización (que trajo como consecuencia grandes concentraciones de población) y la conformación del Gran Buenos Aires, que atraía por igual a grandes masas del interior, migraciones de países vecinos y a las últimas camadas de europeos, fueron las impulsoras de la organización del sector que hasta ese momento no disponía de una articulación amplia con las necesidades del mercado.

En 1954, la Asociación Bonaerense se instala en la Ciudad de Avellaneda, funcionando desde 1963, en la sede propia de Av. Pavón 69, con una activa presencia gremial. Luego de la inauguración del Mercado Central de Buenos Aires, en 1984 se traslada a oficinas del centro administrativo, cedidas por la Corporación, contando, en ese momento, con unas 50 cooperativas asociadas.

ACOHOFAR organizó, a su costo, dos Congresos para lograr concretar la apertura del Mercado Central que, en la opinión de los productores, daría un fuerte impulso a la actividad y disminuiría las condiciones leoninas que imponían el sector de la comercialización en aquel entonces. Con la apertura de módulos en el área transaccional de la Corporación del Mercado Central y el apoyo de cooperativas de Corrientes, Chaco, Santa Fe y Buenos Aires, la entidad desarrolló su actividad comercial basada en consignaciones de los asociados, grupos asociativos y productores.

### 3. UNA MIRADA DESDE EL SECTOR PRODUCTIVO<sup>4</sup>

ACOHOFAR fue creada con el objetivo de defender a los productores de cierta arbitrariedad en las prácticas comerciales de ese entonces. La creación de un mercado concentrador, a semejanza de los europeos, fue pensado como el generador del equilibrios para que el esfuerzo del productor se viera compensado con retornos que le permitieran vivir dignamente. Con ese anhelo, se apostó al Mercado Central.

---

<sup>4</sup> Documento base para acciones directrices realizadas en el año 2004 y actualizadas en octubre de 2006.

Atravesar los años 90 fue un lamento para las actividades productivas. El fracaso neoliberal afectó a la mayoría de las producciones argentinas, con consecuencias nefastas que llevaron a la desaparición de miles de productores en todas las economías regionales. Se desregularon las operaciones del Mercado Central y el perímetro de protección quedó sin efecto con lo cual aparecieron mercados abastecedores en todo el conurbano y comenzaron las compras directas a productor por parte de los hipermercados.

Esta política, provocó una disminución de la actividad y los operadores vieron acotada su rentabilidad. En el caso de las cooperativas, tuvieron que retirarse del mercado, arrastrando consigo el fracaso y algunos quebrantos.

A partir del nuevo contexto socioeconómico, en el año 2002 alrededor de 10 cooperativas decidieron reiniciar la operatoria comercial conjunta y participar gremialmente dentro de la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Ltda. (Coninagro).

La creación del Mercado Central de Buenos Aires, había motivado a la producción frutihortícola a que se ordenara espacialmente y se modernizara tecnológicamente. A su vez, el gran desarrollo tecnológico que alcanzó la horticultura, con la implantación de los invernaderos, nueva genética, el riego por goteo y una incipiente mejora en la presentación de los productos, produjo un incremento sustancial de la productividad y el mejoramiento de la calidad.

Este salto se produjo en varias regiones del país, pero centralmente en el cordón verde del Gran Buenos Aires y La Plata, Corrientes, Mendoza y el NOA, con inversiones efectuadas en las innovaciones mencionadas, que mayoritariamente fueron realizadas por los mismos productores y, en contados casos, con aportes de inversiones provenientes de otras ramas.

En la actualidad, la fruti-horticultura se encuentra abocada a mejorar sus condiciones de competitividad en el mercado externo, en función de los cambios cualitativos que se produjeron a raíz de la globalización. En ese sentido, el crecimiento de la demanda internacional se movió hacia productos diferenciados y con mayor valor agregado, sin olvidar que mercados cautivos en el pasado, como Brasil para la manzana, hoy produce casi un millón de toneladas y exporta pequeños volúmenes.

Sin embargo, la paridad cambiaria, por un lado, permitió el ingreso de equipos y sistemas de alta tecnología que muchos productores incorporaron y, por el otro, permitió el ingreso de hortalizas frescas de Chile y Brasil compitiendo en

condiciones desventajosas para el pequeño productor, transformándolo en un cuasi-desocupado.

#### 4. CAMBIOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES

Dentro de este cambio, en Argentina se observa un incremento de la producción y comercialización marginal, provocada centralmente por la disminuida capacidad de compra de amplios sectores de la población y la preocupante proyección de ampliación de la demanda en plazos más largos de lo esperado.

Por otra parte, un segmento importante de la actividad comercial se realiza en galpones denominados mercados, sin ningún tipo de controles sanitarios, fitosanitarios e impositivos. Las grandes cadenas de hipermercados irrumpieron fuertemente y desarrollaron estrategias para captar tanto consumidores como oferentes de productos y generaron abastecedores de frutas y hortalizas que cumplieran acabadamente con sus políticas y planes comerciales.

Con la idea de obtener un margen mayor, algunos productores abordaron innovaciones comerciales, como el abastecimiento a domicilio directamente desde la quinta/finca, o la producción y comercialización de cultivos orgánicos que, en definitiva, favorecieron la atomización de la oferta.

El Mercado Central perdió volumen en las operaciones y los precios formados ya no son representativos del universo que genera la producción. El plus por calidad no se paga, dado que el precio se forma con grandes volúmenes de mercadería de segunda o importada, lo que distorsiona dichos precios.

El mercado está saturado por la sobreoferta de productos que se producen por el aumento de la productividad y la menor demanda de los sectores medios. Paradójicamente, los productores de nuestro sector, que quieren exportar, sufren las consecuencias de los subsidios que los países desarrollados otorgan. Sobre esta cuestión, la FAO en 1999 advirtió, "que los constantes altos niveles de ayuda y protección de los que es objeto en algunos países con elevado nivel de vida repercuten desfavorablemente en la agricultura de otros países, provocando la baja de precios de las materias básicas y socavando las inversiones agrícolas, en

perjuicio de los agricultores del mundo en desarrollo". (FAO, 1999)<sup>5</sup>. Hoy este subsidio es del orden de los 1.000 millones de U\$\$/día.

Las exportaciones del sector fruti-hortícola son del orden de los U\$\$ 1.500 millones, 1,6 millones de toneladas, siendo los principales productos manzana, pera, limón, naranja, ajo y cebolla. Los grandes volúmenes se concentran en pocos mercados. Esto demuestra la necesidad de diversificación de productos exportables tanto de commodities, como productos diferenciados, y de mercados potenciales que no son explorados. De trabajar en ambos sentidos, en pocos años se lograría un ingreso de divisas cercano a los cuatro mil millones de dólares.

Para el comercio exterior, el desarrollo de mercados de productos frescos y elaborados es un desafío que rápidamente podría tener respuestas. El MERCOSUR ampliado es una primera posibilidad que generaría la escala para otras áreas de ultramar.

Las asociaciones de productores señalan permanentemente la situación en la que se tienen que desenvolver y las limitaciones del contexto actual. Producir, además de un medio de vida, es un modo de vida y se sigue produciendo a costa de menor inversión, disminución del capital de trabajo, endeudamiento y quebrantos. Incluso los emprendimientos con desarrollos técnicos actualizados, en base a la copia de sistemas exitosos en otras regiones del mundo, también están en serios problemas económicos y financieros.

Si no se producen cambios estructurales y adecuadas políticas públicas, los pequeños productores deberán dejar la actividad, sumándose a los programas sociales de ayuda, cuando son potencialmente tomadores de mano de obra temporaria y/o permanente.

## 5. COMPETITIVIDAD Y NUEVOS DESAFÍOS

Las ventajas comparativas que Argentina esgrimió históricamente como llave de su éxito en las distintas producciones agropecuarias en verdad es resultado de una posición pasiva, dado que solamente responde a sus condiciones naturales, principalmente ecológicas, que posibilitan generar excedentes de exportación.

---

<sup>5</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). *La FAO advierte del peligro que representan los subsidios a la agricultura y el proteccionismo en los países desarrollados*. Roma, 2 de diciembre 1999. (Comunicado de prensa 99/76).



La globalización exige ahora pasar a una posición activa, en la cual se desenvuelvan políticas sectoriales para obtener nuevos mercados e incorporar el concepto de ventajas competitivas. Es imprescindible contar con un proyecto que incorpore, entre otros, estudios de mercados, controles de calidad, organización y gestión, crédito, financiación y una política de Estado que defina el marco y alcances de la misma, reconociendo las fortalezas y debilidades de las pequeñas y medianas empresas fruti-hortícolas, frente a las grandes corporaciones internacionales cuyas políticas se establecen en los centros de decisión mundial.

Expertos en comercio internacional, coinciden en señalar que las asimetrías existentes en la capacidad de negociación, entre países ricos y pobres, es cada vez más amplia. Si no se genera un pensamiento estratégico desde el sector agropecuario en su conjunto, poco es lo que se podrá lograr.

Frente a las negociaciones en la Organización Mundial del Comercio (OMC) los acuerdos Unión Europea-Mercosur-ALCA, nuestro país debe defender el acceso a los mercados y no aceptar exportaciones a terceros países de productos subsidiados, en franca competencia desleal.

Profundizar el eje regional con relación a las actividades comerciales es un desafío. En lo político pareciera existir más avances, que en lo que respecta a integración económica: sin cuestionar lo primero, nos parece indispensable que se fomente con mayor decisión lo segundo.

## 6. PROPUESTAS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR

Los miembros de ACOHOFAR consideran de vital importancia trabajar para el desarrollo del sector, a fin de aprovechar toda su potencialidad y atender, en primera instancia, la demanda del mercado interno, pero apuntar también a optimizar las condiciones para incursionar en el mercado regional latinoamericano.

### 6.1. El rol de ACOHOFAR

Con la necesidad de profundizar roles, ACOHOFAR decidió incorporarse a los nuevos desafíos, organizando cuatro talleres<sup>6</sup> para analizar la realidad actual y despertar un mayor interés de los productores fruti-hortícolas.



Con la mira en la consolidación de una nueva etapa de la entidad, los temas seleccionados para los talleres fueron: 1. Integración cooperativa, 2. Gestión ambiental, 3. Comercialización y mercados, y 4. Producción y agroindustria.

A continuación, se transcriben las conclusiones de dichos talleres.

### **6.1.2. Taller de integración**

- Analizar legislaciones de otros países para recabar antecedentes que favorezcan al movimiento. Por ejemplo, partiendo de la integración, como uno de los principios cooperativos (el 6ª principio menciona justamente la cooperación entre cooperativas). En Alemania, por ejemplo, solo se legalizan a las cooperativas que manifiestan al menos su intención futura de integrarse con otras para cumplir sus objetivos.
- Como la integración y el agregado de valor requieren capital, deberían tomarse medidas para garantizar el cumplimiento de la ley 23.427 en lo que se refiere a fondos cooperativos para gestionar su aplicación a proyectos y engrandecimiento del movimiento. Se señala expresamente que en muchas provincias no se realiza, destinándose dichos fondos a otros fines que no responden al objetivo de la ley. Al respecto, según el representante de la Dirección de Cooperativas de Corrientes, en su provincia se ha logrado, no sólo el cumplimiento de la ley, sino también una legislación provincial para la administración transparente de los mismos, a través de una Comisión integrada por las entidades rectoras del cooperativismo de la provincia.
- Otra fuente de integración para los pequeños productores fruti-hortícolas son las “Ferias Francas”, en las que los productores pueden vincularse directamente con el consumidor. Al respecto, una acción gremial importante sería lograr que las mismas sean autorizadas en todo el país, siendo que sólo el 6% de los municipios las autorizan.
- Se sugiere además que, como el problema fundamental para el agregado de valor es el capital, se podrían tomar otras fuentes de recursos como, por ejemplo, que un porcentaje de las retenciones se revierta sobre el sector cooperativo para financiar emprendimientos productivos.
- No se acepta, en general, el aporte de capitales por parte de terceros porque se considera que desvirtúan el espíritu del cooperativismo.

- Como la integración requiere conocer a otras cooperativas para asociarse, se sugiere un Registro Nacional de Cooperativas, instrumento imprescindible para promover la integración.
- La posibilidad de establecer convenios con instituciones como INTA o INTI, que cuentan con tecnología y especialistas, para favorecer emprendimientos de agregado de valor.
- A propósito de la integración, tanto horizontal como vertical, se plantea la necesidad de que esas integraciones posean una administración transparente, como requisito básico para sostener la confianza mutua.
- Ante la información de la coordinadora de la existencia en CONINAGRO de un relevamiento de líneas de financiamiento para proyectos, los participantes solicitan el envío de ese material.
- Respecto a experiencias de agregado de valor, los representantes de la provincia de San Juan aportan que no obstante la falta de capital para proyectos, FECOAGRO está realizando capacitación previa y posterior para la elaboración de dulces y conservas. A su vez, en San Nicolás se está limpiando y envasando acelga para su venta.
- Ante la propuesta de búsqueda de nichos de producción alternativos, se considera importante respetar las pautas culturales de donde se apliquen.
- Se propone crear una legislación específica para la economía social que favorezca al movimiento cooperativo, por no buscar fines de lucro. Se menciona como ejemplo a países en los que la legislación obliga al Estado a comprar a cooperativas. En nuestro país, las compras del Estado están tercerizadas. En consecuencia, las cooperativas deben venderle a terceros, para que estos le vendan a las instituciones estatales, con el previsible perjuicio económico para ambos.
- Educación cooperativa: Se aborda este tema porque unánimemente se acuerda que la integración es imposible sin capacitación, ya que esta es necesaria para: a) vencer las dificultades para la integración mencionadas en la presentación, b) formarse en el ideario cooperativista, que hará que los asociados sean realmente asociados y no clientes, c) colaborar en el cumplimiento de la obligatoriedad que plantea la ley de enseñanza formal respecto a la inclusión del cooperativismo en las curricula. Para ello, se considera esencial no sólo la colaboración de las cooperativas en las escuelas locales, sino también la participación en la formación de los

docentes, para que trasciendan los contenidos anecdóticos del cooperativismo y se centren en prácticas cooperativas. Para ello, se propone: a) capacitación en temas específicos necesarios para los emprendimientos, fundamentalmente en cadenas de valor, b) participación de las cooperativas en la educación cooperativa en las escuelas, c) capacitación en cooperativismo de los empleados de las entidades cooperativas. Se menciona experiencia exitosa en San Juan, en capacitación en cooperativismo a los empleados de un Banco Cooperativo, d) se señala la importancia también de tener en cuenta que todos los productores tengan educación básica, ya que muchos no la han completado, e) la capacitación no debe ser aislada, sino dentro de una planificación que tienda a la formación específica de los productores (en aquellas cuestiones requeridas para el mejor funcionamiento de sus establecimientos) y de los dirigentes y funcionarios que integran el movimiento cooperativo, a través de un programa, y no de cursos aislados.

- Integración de jóvenes: Se plantea como problema básico en cuanto a integración el tema de los jóvenes en relación al recambio generacional, tanto a nivel productivo como cooperativo, con las siguientes consideraciones: a) A nivel productivo, se señala que los jóvenes emigran, entre otras cosas, porque no están dispuestos a hacerse cargo del esfuerzo que significa las tareas manuales que realizan, buscando trabajos menos forzados y más rentables, b) A nivel del movimiento, se deja constancia que no se da lugar a los jóvenes, c) Que la integración debería darse a través de la capacitación y de facilitarles la realización de emprendimientos productivos, d) Que cada cooperativa debería tener un “semillero” de jóvenes preparados para el recambio, pero que la única forma de retenerlos es a través de la participación activa. Se dan ejemplos de participación como: oyentes en las reuniones de Consejo; facilitarles el conocimiento del quehacer dirigencial y cooperativo; participación paulatina en la toma de decisiones; propuesta y ejecución de proyectos, e) Ante el señalamiento del fracaso de algunos proyectos con jóvenes, se destaca la sugerencia de no darles proyectos ya elaborados, sino permitirles tomar parte en la decisión del tipo de proyecto y en la elaboración, ya que si no son de su interés no se comprometerán con los mismos.

### 6.1.2. Taller de comercialización y mercados

1. Concretar la gestión del espacio físico en el MCBA. Según los asistentes el puesto en el mercado es un símbolo, y tiene un peso muy relevante en la vida institucional, ya que reduce intermediarios.

2. Generar una red de comercialización con el resto de los mercados, es decir hacer inteligencia de mercados, comenzar a conocer la escasez o abundancia de productos en los distintos mercados.

3. Que el Estado intervenga para dar valor agregado a la producción.

4. Que el Estado sea promotor del buen consumo de frutas y hortalizas. Otro ejemplo es la promoción del buen consumo en escuelas, como por ejemplo el kiosco saludable en Bahía Blanca.

5. Que el Estado sea generador de políticas, por ejemplo seguros agrícolas, créditos y subsidios, producción, packaging, etc.

6. Impulsar acuerdos con instituciones hermanas.

7. Hacer convenios con productores para incrementar la confianza y que envíen mercadería al futuro puesto en el mercado central.

8. ACOHOFAR, además de ser la base de comercialización, puede servir para gestionar financiamiento y subsidios (por ejemplo el transporte está subvencionado, en cambio no ocurre lo mismo con las frutas y hortalizas).

9. ACOHOFAR debe inscribirse como proveedor del Estado, dada la importancia que presenta en las compras.

10. Promover buenas prácticas agrícolas y sellos de calidad y responsabilidad social. Por ejemplo, la difusión y generación de distintas instancias de comercio justo, como forma de asegurar al productor un precio justo y la disminución en la cadena de comercialización.

### 6.1.3. Gestión ambiental

En la cuestión de la gestión ambiental de los establecimientos hortícolas, debe destacarse que los productores cooperativizados puedan abordar la estrategia del manejo integrado de cultivos, tomando en cuenta que es una herramienta clave a nivel de fincas productoras e indispensable en la organización social, ya que con ello pueden independizarse de la aplicación de una "receta agronómica rutinaria" de insumos químicos.

Este esquema convencional de intervenciones químicas, tienen dos efectos negativos: en primera instancia, no les permite a los actores ver nuevos caminos de hacer más "saludables sus producciones", enmascarando la salida de este círculo sesgado, que siempre recurre al control químico desmedido. En segunda instancia, los productores sienten la necesidad de ser los propios líderes en el proceso de cambio y tomar el manejo integrado de los cultivos, en sentido amplio (insectos, patógenos, hierbas dañinas), para lograr un nuevo paradigma de producción. Este paradigma podría incorporar criterios y conocimientos de integración, de lo orgánico, las buenas prácticas, los conceptos de trazabilidad, en la medida que ellos primero aprendan a independizarse mediante la apropiación de la tecnologías que implican el manejo integrado de los cultivos. Los productores llegaron a comprender que aplicar menos insumos, no es suficiente, sino que es necesario lograr más libertad, mediante el manejo de otras herramientas tecnológicas, en la búsqueda de cultivos y ambientes más saludables.

Otro tema es percibir a la finca de producción como unidad integral, en que las dimensiones del agua, el suelo, el aire y toda biodiversidad circundante, integrados al entorno local de la región, sean compatibles. Así por tomar un ítem, el uso excesivo de pesticidas y sus efectos colaterales sobre el entorno, el paisaje del lugar, los cursos o cuencas de aguas, la seguridad de las personas, también fueron aspectos que se tuvieron en cuenta.

#### **6.1.4. Producción y agroindustria**

En general, no hay problemas en las actividades productivas, en el conocimiento de tecnologías y su aplicación para las diferentes escalas sustentables, según la dependencia de insumos y el capital disponible. Se elaboraron las siguientes conclusiones:

- Necesidad de instrumentar un sistema de protocolos de calidad de todos los productos para el ingreso al Mercado Central.
- Propender a la generación de sistemas de producción respetuosos del medio ambiente. Actualmente hay tecnología disponible para emprender sistemas productivos con manejo integrado de plagas, control biológico y otros mecanismos.

- Organizar un calendario de producción y abastecimiento de las diferentes zonas y cooperativas. Esto traerá como consecuencia una mejor oferta y calidad que repercutirá en el precio de manera favorable a productores y consumidores.
- Generar unidades de producción cooperativa que abarquen los productos que contemplen la territorialidad.
- Seleccionar articuladores que reflejen la calidad de los productos y al sector cooperativo.
- Informar, capacitar y sensibilizar a productores, directivos y público en general sobre los problemas que ocasiona la falta de cuidados y el respeto sobre la cuestión ambiental, implementando buenas prácticas agrícolas.
- Difundir la metodología de conservación de productos artesanales. Coordinar en el SENAF (Res: 759/09 SENASA), protocolos específicos para los pequeños productores que permitan la comercialización de su producción.
- Promocionar y financiar proyectos con agregado de valor, en frutas, verduras y otros relacionados.
- ACOHOFAR integra a sus cooperativas en proyectos productivos agroindustriales, elaborando en conjunto la idea del proyecto, la estrategia para su viabilidad, el armado y desarrollo con aportes de ACOHOFAR y búsqueda de financiamiento con créditos y subsidios de varios organismos.

## 7. PROYECTOS COOPERATIVOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

ACOHOFAR, que en la actualidad nuclea a 12 cooperativas distribuidas en cuatro provincias, presenta a las autoridades cuatro proyectos correspondientes a algunas de las cooperativas asociadas, y un proyecto integrado de comercialización de productos frescos y elaborados, envasados y artesanías, principalmente de pequeños y medianos productores de la agricultura familiar.

### 7. 1. Cooperativa bonaerense de horticultores

Este caso. se relaciona con un nuevo emplazamiento de la Cooperativa Bonaerense de Horticultores, una institución de más de 50 años que hoy está ubicada en el centro de la ciudad de Florencio Varela.

Los elementos para el análisis de un proyecto en el sector hortícola en el área del conurbano bonaerense, pueden ser utilizados como modelo a replicar en desarrollo local en las denominadas economías regionales o como “cluster” hortícola.

Dentro del espíritu del plan estratégico de INTA, se dan elementos de análisis del contexto, situación actual y pronóstico sobre desarrollo interno y para la internacionalización del sector agropecuario en su conjunto. Particularmente, en la parte que se sostiene que “El sistema agropecuario, agroalimentario y agroindustrial (SA) contribuye con más de la mitad de las exportaciones del país, más de la tercera parte del empleo total y alrededor del 14 % del PBI (año 2003), siendo un importante dinamizador de las economías regionales. El país participa con casi el 3% del mercado mundial de productos agroalimentarios, con importante potencial de crecimiento, ocupando el séptimo lugar como exportador mundial de estos productos”, lo cual es compartido.

Pero es sabido que los subsectores agropecuarios no han tenido el mismo potencial, por factores atribuibles a causas endógenas y exógenas a los mismos. Un capítulo especial merece la horticultura que aún no es considerada, por su importancia, en la definición de políticas específicas de desarrollo.

Profundizar esto escapa al objetivo de este trabajo, sin embargo mencionamos los ejes sobre los que hay que actuar para producir un despegue de la actividad: 1. Políticas (desarrollo socioeconómico); 2. Mercados; 3. Tecnología; 4. Gestión.

Según define el INTA, en el marco del Plan Estratégico, los puntos de apoyo para incrementar la participación del país en el comercio internacional y satisfacer el consumo interno son:

- Un tipo de cambio que impulse las exportaciones.
- Creciente inversión privada en la modernización del Sistema Agroalimentario.
- Una mayor asignación de recursos privados y públicos a la capacitación, la investigación, el desarrollo tecnológico y a la innovación.
- Políticas de Estado con relación a la seguridad jurídica y propiedad intelectual.
- Desarrollo territorial y gestión ambiental.
- Políticas activas para el desarrollo de los agro-negocios.
- Desarrollo y fortalecimiento de la infraestructura básica, principalmente en regiones extra-pampeanas.



Este escenario renueva y potencia el rol que le compete al SA como dinamizador de la economía a través de la generación de divisas genuinas, de ingresos y empleos, así como inductor de la producción y difusión de conocimientos y tecnologías. De esta manera, el SA contribuirá a la reducción paulatina de las desigualdades territoriales y al fortalecimiento de los aspectos básicos para el desarrollo económico y social, a nivel regional y local.

Uno de los factores son los costos y los precios. Hoy vemos como la distorsión de los precios al consumidor alcanzó un grado superlativo, producto de desconocer las variables que son la causa del problema y de actuar sobre los efectos, produciendo mayor incertidumbre a todos los actores.

Las cooperativas reunidas en ACOHOFAR pueden generar, en la medida que reciban los apoyos necesarios, el modelo de desarrollo y gestión como empresas testigo en el sector fruti-hortícola, con los pequeños y medianos productores que representamos.

Un proyecto piloto a desarrollar es el de la Cooperativa Bonaerense de Horticultores de Florencio Varela para transformarla en una planta de empaque y/o procesadora de hortalizas en una nueva localización cercana a la zona de producción. Esta entidad hoy solo se dedica a la provisión de insumos, teniendo instalaciones amplias y suficientes para otro tipo de actividades. Una de las razones de esta subutilización es el gran avance de la urbanización, al quedar enclavada en el medio de la ciudad, con la zona productiva muy alejada, desvirtuándose así uno de los objetivos por la que fue creada.

Este proyecto, aportará para generar el cluster hortícola necesario en la zona del Gran Buenos Aires/Gran La Plata y dar certidumbre a la producción y comercialización genuina, en los mercados de concentración legales.

### **7.1.1. Objetivo**

El motivo es solicitar apoyo en políticas que faciliten la relocalización de la cooperativa de horticultores de Florencio Varela, por medio de un acuerdo y/o convenio institucional, que financie el estudio previo para recabar todos los elementos para la toma de decisión acerca de la instalación de una industria procesadora de hortalizas, su dimensionamiento y alternativas, basada en el

traslado de la actividad actual y proyectada, a la zona de producción y modalidad de agroindustria.

Esta primera etapa, comprende el estudio de factibilidad o viabilidad que simule, con el máximo de precisión, lo que le sucederá al proyecto si fuese implementado, teniendo en cuenta emprendimientos análogos en otras zonas de producción hortícolas de argentina. En esta etapa, la profundidad del estudio será elaborado sobre la base de antecedentes obtenidos mayoritariamente por intermedio de fuentes primarias de información. La formulación y preparación del proyecto, que comprende la primera etapa, sería financiada en el marco del acuerdo y nuestra contraparte pone a disposición un técnico que será el responsable de abordar los siguientes ejes: el legal, estudio de mercado, técnica, gestión y financiera, en coordinación con los requerimientos solicitados por esa entidad.

La etapa siguiente, comprenderá los mismos ítems pero con el nivel de detalle ajustado a las posibilidades concretas del emprendimiento y su desarrollo económico-financiero, social y ambiental.

### **7.1.2. Bases del estudio**

En la Cooperativa Bonaerense de Horticultores de Florencio Varela, su Consejo de Administración y sus asociados, están interesados en desarrollar una actividad transformadora de hortalizas, con el objetivo de generar mayor valor a sus productos, tener mayor certeza de precios, mejorar la rentabilidad de sus cultivos y disponer de una empresa cooperativa, con una fuerte presencia en el mercado, que permita ganar en competitividad frente a la alta marginalidad (social-ambiental-económica) observada en este sector, teniendo en cuenta la mayor inserción social e incremento de la demanda de la población producida en los últimos años, lo que permite presuponer un incremento del consumo de alimentos saludables, que es uno de los objetivos de este emprendimiento.

Asimismo, se debe tener en cuenta que la ubicación de la misma está en la interfase periurbana donde accede rápidamente a un mercado metropolitano que no es hoy abastecido satisfactoriamente.

### **7.1.3. Situación actual**

La cooperativa, está ubicada sobre el camino Gral. Belgrano, en las cercanías del distribuidor de tráfico en el cruce con la Avenida Calchaquí y del antiguo edificio de los laboratorios de YPF, en una zona altamente poblada y céntrica con alta densidad de tránsito particular, de cargas, colectivos, inclusive base de transferencia de ómnibus de larga distancia. Es pleno Gran Buenos Aires, a 25 km. del centro de Capital Federal y de la Ciudad de La Plata, y a 35 km. del Aeropuerto de Ezeiza.

En la década del 50, cuando fue instalada, este lugar era transitado por los productores hortícolas de la zona que llevaban sus productos principalmente a los mercados de Abasto y de Avellaneda y, a partir de 1984, al Mercado Central, donde la cooperativa tenía un puesto. Al regreso, se abastecían de combustibles, semillas y agroquímicos, herramientas menores, comestibles, etc.

La cantidad de productores vinculados a la cooperativa son aproximadamente 100, la gran mayoría propietarios de la tierra, ubicados en los Partidos de Florencio Varela, Berazategui y La Plata. Algunos tienen producción mixta de hortalizas y flores.

#### **7.1.4. Situación futura**

Enclavada en el área de producción, y cercana al mayor centro de consumo del país, permitirá una operatoria eficaz interna y externa de la cooperativa. Asimismo establecerá en la producción, post cosecha, transformación y comercialización las BPA y BPM, redundando en un sistema acorde a las necesidades de la población en cuanto a la seguridad e inocuidad alimentaria.

#### *Impacto económico*

Se logrará una rentabilidad basada ahora en el valor agregado de la producción primaria y en los retornos que el sistema cooperativo genera. Por otra parte, se dispondrá de nuevos puestos de trabajo, posibilitando mejoras en la población cercana.

Garantizará a los asociados una demanda continua de algunos productos, permitiendo a nivel de campo, asegurar un ingreso que pueda sostener los costos fijos del establecimiento.

Propenderá al análisis, estudio y concreción de proyectos de nuevas alternativas tanto de productos como de procesos.

### *Impacto ambiental*

Respetar la legislación y normativa vigente sobre la materia, a nivel de campo, de la industria y la comercialización.

Asimismo disponer de una vigilancia permanente respecto de este tema con los asociados y/o proveedores de materia prima e insumos, con el objetivo de generar una certificación al respecto.

### *Impacto Social*

Nuevo emprendimiento con incorporación de personal calificado y no calificado.

Implementación de capacitaciones internas y externas.

Asistencia técnica a los socios principalmente en la implementación de sistemas de calidad.

Desarrollo de nuevos proyectos vinculados al mercado externo.

Convenios con otras entidades INAES, INTA, MAA, cooperativas, ONGs con el objeto de participar en la formación de una red de investigación y desarrollo, utilizando como modelo este emprendimiento, articulando con los productores asociados.

## **7.2. Cooperativa Fruti-hortícola de San Nicolás Limitada**

La situación actual de la entidad es la siguiente: cincuenta asociados con un galpón con cámaras de frío. A su vez, cuenta con una hectárea cedida por el Municipio hace diez años. Y un campo de 8 hectáreas, cedido por el Municipio en tenencia precaria, aplicado a la producción de semillas hortícolas, en asociación con ACOHOFAR (a la que está asociada).

Dos días por semana realiza una Feria Franca en un predio concesionado por el Municipio, en el Playón de la Estación de Trenes. Son más de 40 puestos que ofrecen productos de producción primaria hortícola y frutícola, como así también diversos productos alimentarios de empresas familiares.

### 7.2.1. Proyecto Institucional

Se trata de una cooperativa cuyo objeto es la provisión, transformación y comercialización, evitando la intermediación, de la producción fruti-hortícola local para lo cual alberga dentro de sus emprendimientos comerciales la comercialización de otros productos agroalimentarios producidos por empresas familiares y Pymes.

#### *Objetivos*

a) Colocar la producción de sus asociados, en estado natural o previo acondicionamiento o industrialización, b) Establecer viveros o semilleros para proporcionar a sus asociados (en este caso plantinero), c) Erigir fábricas para industrializar y construir envases, d) Adquirir y/o arrendar campos o granjas para sí o para sus asociados, e) Fomentar la provisión, ayuda mutua y consorcios camineros.

#### *Programa de Trabajo 2011/2012*

- 1) Feria Franca
- 2) Plantinero
- 3) Invernáculo demostrativo
- 4) Detección financiamiento para generar invernáculos
- 5) Mercado popular

1) Feria Franca: Cuando se cumplan los dos años del funcionamiento de la Feria, deberá irse el verdulero que está en la misma, habiéndose cumplido un contrato implícito. En su lugar, la cooperativa deberá encargarse de la venta de fruta a partir de dicha fecha. Según el artículo 26 del Estatuto Social, serán excedentes repartibles sólo aquellos que provengan de la diferencia entre el costo y el precio del servicio prestado a los asociados. De los excedentes repartibles se destinarán: 1) 5% Reserva Legal, 2) 5% Fondo Asistencial, 3) 5% Fondo educación y capacitación cooperativa. Se sugiere que del resto, o sea el 85%, la

mitad se destine para que la cooperativa lo reinvierta, y la otra mitad sea como excedente repartible.

2) Plantinero: Tiene como objetivo planificar la producción de la zona y la compra conjunta de semillas de todas las quintas, a través de la cooperativa. En cuanto a los excedentes repartibles, será a través del precio del plantín. Para su financiamiento se puede establecer una vinculación con el Proder, que es una línea del Banco Nación.

3) Invernáculo demostrativo: La creciente posibilidad de agrandar la venta deberá ser aprovechada en la producción de otros productos como melón, pimiento, apio, frutilla en invernáculo, por lo que anexo a la producción de plantines se sugiere esta actividad que se aprovechará para becar jóvenes en la capacitación.

4) Detección de financiamiento para la creación de invernáculos o fondo rotativo para ese objetivo, ya sea para implementar en la cooperativa en forma comunitaria, para repartir excedentes o para implementarlo en cada quinta.

5) Campo: Por ahora está la propuesta de ACOHOFAR que va a servir para ir pagando deudas en la ADE, pero el objetivo final de la cooperativa sobre el campo es su adquisición a través de Fuerza Solidaria en el mediano plazo, e ir avanzando en los invernáculos con el Fondo Rotativo.

6) Mercado popular: Consiste en un tinglado de más de 12 metros de ancho y por lo menos 50 metros de largo, con servicios sanitarios y cámaras de frío en un terreno fiscal, cuyo funcionamiento será de lunes a viernes de mañana sólo para productores y la introducción de fruta con exclusividad de la cooperativa. Con un desarrollo articulado con los productores de carnes (conejo, corderos, cerdo y pollos de tipo campo), promoviendo un Fondo Rotativo para implementar también en este tipo de actividades y con algún corral de engorde de tipo comunitario, para compartir los excedentes entre los productores y nuestra cooperativa.

Cada uno de estos puntos será sometido a votación de la Asamblea, en general y en particular, es decir que el trabajo del técnico debe estar avalado por el consentimiento de la Asamblea.

### **7.3. Proyecto integrado de comercialización para la agricultura familiar (PICAF)**

Disponer de un espacio en el ámbito del Mercado Central de Buenos Aires, para las cooperativas agropecuarias y agroalimentarias de todo el país con el objetivo de ofrecer productos de las economías regionales, en un ámbito de transparencia y con caja centralizada.

#### **7.4. Cooperativa Las Familias. Área del conurbano de la ciudad de Corrientes**

Aproximadamente 60 pequeños productores, todos arrendatarios, que buscan desarrollar una cuenca batatera y mandiquera en articulación con ACOHOFAR.

El propósito es trabajar variedades de batata para consumo en fresco, e industrial, e iniciar una gestión de exportación utilizando variedades demandadas en el exterior.

#### **7.5. Cooperativa de horticultores de Bahía Blanca**

Proyecto para ampliación de las instalaciones con fines sociales. Construcción de un salón para las actividades de la juventud, reuniones de Consejo, asambleas, capacitaciones, etc. La construcción se realizaría sobre las oficinas actuales cuya estructura está preparada para sostener otro piso.

### **8. PROPUESTAS DEL SECTOR HORTÍCOLA COOPERATIVO**

- Establecer que debe ser el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación el ámbito donde se debe instaurar la política fruti-hortícola nacional.
- Trabajar por la articulación de los mercados de interés nacional y el Mercado Central, considerando la Ley 19.227 y adecuándola a las necesidades actuales y futuras.
- Integrar al Mercado Central con la definición de una política fruti-hortícola nacional, coordinada con los distintos gobiernos de los Estados mandantes y las provincias, atendiendo a la importancia estratégica del mismo por ser el ámbito donde se establecen los precios de referencia para todo el país.
- Reordenar la situación fiscal del sector de la comercialización fruti-hortícola.



- Analizar la situación laboral de los prestadores de los servicios de carga y descarga en la comercialización.
- Implementar el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA).
- Implementar instrumentos de control para el tránsito y el acceso de mercaderías al conjunto de mercados (Documento Único de Tránsito Vegetal).
- Realizar acciones de fiscalización permanente y/o coyuntural a través de los organismos nacionales y/o provinciales (Sicofhor, etc.).
- En las denominadas economías regionales, la mayor parte de la producción está en manos de pequeños y medianos productores, por ello -en función de esa realidad- establecer reglas de juego específicas para estas empresas es una obligación del Estado, quién debe velar para que la viabilidad socioeconómica y ambiental permita establecer un nuevo horizonte productivo, fomentando la organización de estos en cooperativas u otros tipos de asociaciones.
- Fortalecer el comercio interregional del MERCOSUR y con el resto de Latinoamérica a efectos de organizar la producción, mejorar la calidad y generar la escala adecuada, coadyuvando a las empresas y al mercado interno, tanto en el desarrollo de productos frescos como transformados.
- Definir al desarrollo del sector fruti-hortícola como política de Estado por parte del gobierno nacional, provincial y municipal, teniendo en cuenta las necesidades específicas, por ser generadora de empleo de mano de obra calificada y no-calificada, promoviendo un efecto multiplicador para la compra de maquinarias y herramientas y por ser reactivadora del comercio zonal.
- Definir una estrategia que implique el sostenimiento y desarrollo de las pymes fruti-hortícolas para abastecer el mercado interno y generar una base para la exportación de productos frescos y agroindustriales, desde una política para el sector agropecuario en su conjunto.

## Referencias bibliográficas

Ministerio de Educación de la Nación. Instituto Nacional de Educación Tecnológica. *La horticultura en la Argentina*. Buenos Aires, Febrero de 2010.

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). *La FAO advierte del peligro que representan los subsidios a la agricultura y el proteccionismo en los países desarrollados*. Roma, 2 de diciembre 1999. (Comunicado de prensa 99/76).