

X Seminario de la Red Muni.

“Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los municipios”.

Eje temático: Municipios, economías regionales y sectores productivos/
Coordinación de políticas entre niveles de gobierno.

Título: *El desarrollo regional en base a la economía social: el caso de La Cooperativa “San Francisco” de Monte Caseros, Corrientes¹*

Autor: Mgter. Bárbara Altschuler

Índice

- 1- Presentación del caso
 - 1.a- La provincia y el sector citrícola en el contexto nacional
 - 1.b- El departamento de Monte Caseros

- 2- La crisis de comercialización y la conformación de la cooperativa
 - 2.a- La tradición cooperativa de la localidad y la provincia
 - 2.b- Los antecedentes municipales en desarrollo local

- 3- El proyecto del empaque de exportación y sus antecedentes
 - 3.a- La estructura de financiamiento y los actores participantes
 - 3.b- El INTA y el “Programa de Reposicionamiento de la Citricultura Correntina”
 - 3.c- La capacitación recibida y la certificación de Normas Eurep- GAP
 - 3.d- Un caso de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en Argentina

- 4- Dificultades del proceso, organización y situación actual de la cooperativa
 - 4.a- El uso del empaque y la organización interna de la cooperativa
 - 4.b- El paso a la formalidad y los diversos mercados
 - 4.c- El cambio de mentalidad: de tranqueras adentro a tranqueras afuera, de productor individual a cooperativista

- 5- Los resultados del proyecto y la experiencia desarrollada
 - 5.a- Los avances productivos y los desafíos a futuro: avanzando en la cadena de valor.
 - 5.b- Los nuevos empleos y los encadenamientos productivos: mejora en la calidad de vida y las perspectivas de desarrollo a nivel regional.
 - 5.c- Relaciones con otros actores y con la comunidad: afianzamiento de los lazos sociales y de la red interinstitucional

- 6- Conclusiones del caso: Impacto local y regional

- 7- Bibliografía y fuentes de información del capítulo

- 8- Anexos
 - 1- Entrevistas realizadas
 - 2- Fotos de la experiencia

¹ Esta ponencia forma parte de los resultados de la investigación realizada desde FLACSO, Proyecto Estado y Políticas Públicas, para el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (Proyecto “Apoyo a la Gestión de la Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano del Ministerio de Desarrollo Social”). La investigación estuvo coordinada por la Lic. Bárbara Altschuler y Lic. Alejandro Casalis y el equipo de trabajo estuvo integrado además por Yasmina Ghío, Damian Vaghi, Cynthia Zaltman, Lautaro Taibo y Carolina Ferro.

1- Presentación del caso

El caso que analizamos en este capítulo constituye una experiencia muy completa de desarrollo productivo local y regional, basada en la economía social llamada fundacional, es decir, en la tradición cooperativa, en este caso de la Provincia de Corrientes. La iniciativa surge de un grupo de productores y cooperativistas del Departamento de Monte Caseros, que decide enfrentar las dificultades que la crisis del 2001 les imponía, asumiendo el desafío de comenzar a comercializar en forma conjunta, con vistas a la exportación de su producción cítrica. Constituyen así, con el acompañamiento de instituciones técnicas y del gobierno provincial y, a partir del proyecto presentado al Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS) en el 2005, el primer empaque de exportación de cítricos de la Provincia de Corrientes.

La conformación de la cooperativa y el financiamiento del proyecto de un empaque para exportación, permiten dar un salto fenomenal a estos productores, acostumbrados a desarrollar sus actividades “tranqueras adentro”, representando a su vez una importante fuente de ingresos y empleos para la región. Además, fundamentalmente, permitiendo a la provincia cumplir un viejo anhelo, al lograr dar un paso importante en la cadena cítrica y el agregado de valor a la producción local.

La Cooperativa de Transformación y Comercialización Agropecuaria “Colonia San Francisco” Limitada, sujeto y motor de esta experiencia, se conforma en el año 2001, a partir de la decisión de 25 productores cítricos del Departamento de Monte Caseros, dados los serios problemas de comercialización de sus productos que enfrentaban. Los mismos ya poseían en su mayoría una fuerte experiencia cooperativa, como socios fundadores de la Cooperativa Aguará, proveedora del servicio eléctrico de la zona, y que actúa como “madrina” de la iniciativa, e institución intermediaria del proyecto.

La Cooperativa San Francisco se encuentra ubicada en la Colonia del mismo nombre, distante unos 28km de la Ciudad de Monte Caseros, al sureste de la Provincia de Corrientes. Corresponde en verdad a la Municipalidad de Juan Pujol, pequeño municipio rural de unos 2.000 habitantes. La Colonia está compuesta por 56 familias, aproximadamente 280 personas². La gran mayoría de las personas trabaja en la recolección y acondicionamiento de frutas cítricas, en los aserraderos locales y entre los meses de octubre a enero las mujeres trabajan en la plantación y cosecha de arándanos.

La actividad económica de la zona está basada en la producción cítrica y forestal, la característica fundamental es la división en chacras con superficies de 30 a 50 hectáreas, determinadas por la colonización realizada a principios del siglo XX, siendo en su mayoría colonos de origen Italiano y Español.

Para la realización de este estudio se realizaron 10 entrevistas en profundidad a actores claves de la cooperativa, el INTA, la Provincia y la Nación, lo cuales iremos presentando a lo largo del artículo y se detallan en el anexo. Se visitaron además las instalaciones de la cooperativa y algunas quintas.

La experiencia de la cooperativa San Francisco representa un caso muy completo porque combina desarrollo productivo local y regional; creación de empleo, particularmente para jóvenes, mujeres y trabajadores rurales; capacitación y formación tanto para productores como para empleados del empaque; asociativismo y cooperativismo; y generación de recursos para el territorio, el cual se plasma en importantes encadenamientos productivos de la actividad cítrica con otros sectores

² Informe Técnico del Equipo Territorio de la Provincia de Corriente, Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, julio de 2005. María Lorena Vianna.

locales como los aserraderos. Pero sobre todo denota el empuje, las ganas de salir adelante en forma conjunta y desde el territorio, de un grupo de productores jóvenes y emprendedores que, arraigados en el campo, han decidido que en esas tierras quieren ver crecer a sus hijos.

1.a- La provincia y el sector citrícola en el contexto nacional

Según los datos que provee el Censo Nacional de Población 2001, la provincia posee 930.991 habitantes. Un 74.4% de esta población se concentra en los cascos urbanos, mientras que el 25.6% de la misma pertenece al área rural, lo cual implica un índice de ruralidad superior al promedio nacional, siendo éste de alrededor del 10%. En cuanto a los índices socioeconómicos, las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) ascienden al 24%. La provincia de Corrientes pertenece a la región del noreste argentino (NEA), donde se ubican los índices más altos de personas que viven por debajo de la línea de pobreza (un 51,2%) y a su vez, de la de indigencia (un 21,3%), a pesar que los mismos disminuyeron desde el 2003 hasta la fecha³. El desempleo estimado en la provincia para el segundo trimestre del 2007 asciende al 5.4%, siendo casi la mitad del promedio nacional, mientras que la subocupación asciende al 6.5%.

Culturalmente podemos caracterizar a la provincia, por su población originaria guaraní y las posteriores misiones jesuíticas, elementos ambos que marcaron la idiosincrasia de Corrientes hasta nuestros días. Caracterizada hoy por una fuerte religiosidad y creencias populares como la Virgen de Itatí y el Gauchito Gil. Además, la provincia es reconocida nacionalmente por sus Carnavales, siendo los más tradicionales del país con gran concurrencia de turistas de diferentes procedencias.

La producción de la provincia de Corrientes se concentra tradicionalmente en tabaco, yerba mate, té, arroz, cítricos y, más recientemente, el cultivo hortícola bajo invernadero en algunas regiones⁴. Pero también son importantes sus industrias textil, maderera y frigorífica. La actividad ganadera también es tradicional en la provincia, estando presente en el 80% del territorio provincial. Al norte de la provincia, se ubican los productores pequeños, con menor nivel tecnológico, mientras que al sur, predominan los rodeos de mayor calidad y con mejores tecnologías.

El Producto Bruto Geográfico (PBG) de la provincia es el 1.3% del Producto Bruto Interno Nacional (PBI), y se desagrega de la siguiente manera: 10% corresponde a la actividad primaria, 27% a la actividad secundaria y 63% a la actividad terciaria⁵. En comparación con otras provincias de la región, se puede observar la distribución del Producto Bruto Geográfico en el siguiente cuadro:

³ Datos extraídos de la Encuesta Permanente de Hogares Continua. Primer Semestre de 2006. El Aglomerado Urbano Corrientes posee un 51.7% de personas bajo la línea de pobreza, y un 17.6 % de personas bajo la línea de indigencia.

⁴ De acuerdo al Informe Productivo Regional del Noreste Argentino, de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, Noviembre de 2005 "el tabaco representa uno de los cultivos intensivos más importantes del noreste". En algunas regiones, especialmente en el departamento de Lavalle, este cultivo tradicional ha sido sustituido por la horticultura intensiva bajo cubierta, especialmente de tomate y pimientos. Además, dentro de la producción agrícola, el arroz es el cereal más relevante de producción en la provincia.

⁵ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. <http://www.sagpya.gov.ar> (septiembre 2007)

Cuadro 1: Distribución del PBG por Provincia⁶

Distribución del PBG por Provincia	Corrientes	Entre Ríos	Misiones
Sector primario	10%	14%	11.%
Sector secundario	27%	19%	22%
Sector terciario	63%	67%	67%

Es decir, que si bien se consideran economías fuertemente primarias, de acuerdo al tipo de producción tradicional que poseen, la incidencia de la producción primaria es baja en su contribución al PBG, siendo en torno al 12% para la región. Por otra parte, el sector terciario se compone por una fuerte incidencia del sector público, comercial y de provisión de servicios.

El 19% de los cultivos de la provincia de Corrientes corresponde a los **cítricos**, siendo los departamentos de Monte Caseros y Bella Vista los que concentran el 63,4% y 30,7% de superficie implantada, respectivamente⁷. La provincia de Corrientes, con 31.000 hectáreas, representa el 18% de la superficie cítrica nacional, lo cual le da el puesto de tercera mayor productora, después de Entre Ríos y Tucumán. Al respecto es importante señalar que, a pesar de esta importancia estratégica del sector, la Provincia de Corrientes no contaba hasta el momento del proyecto con ninguna planta de empaque para la exportación, sino solo con algunos empaques de menor envergadura y para el mercado interno, debiendo los productores canalizar sus ventas a través de la provincia de Entre Ríos, especialmente de la localidad de Concordia, desde donde se vendían hacia el exterior.

En Corrientes, el 48% de las quintas de cítricos, tienen un tamaño menor a 10 hectáreas, y el 43% se encuentra entre 10 y 50 has⁸, dado el tipo de colonización que se dio a partir de la inmigración. Por lo tanto, se trata básicamente de pequeños y medianos productores. Las especies de cítricos plantadas son naranja, mandarina y pomelo, a su vez, con diversas variedades cada una. El empleo generado por el sector citrícola es muy significativo en la provincia, siendo de 4.700 puestos de trabajo como promedio anual. Esta actividad citrícola se ubica en la parte sur de la provincia, mientras que en el resto predomina la actividad ganadera, con un régimen de propiedad de la tierra más cercano al latifundio y con mucha menor utilización de mano de obra. De este modo, la citricultura representa un sector estratégico en términos de empleo, lo cual es significativo para una provincia con gran éxodo de jóvenes por falta de trabajo⁹.

1.b- El departamento de Monte Caseros

El *departamento* de Monte Caseros, compuesto por cuatro municipios, se halla distante 440km de la ciudad de Corrientes Capital, en la parte sureste de la provincia,

⁶ Datos extraídos de la página web oficial del Consejo Federal de Inversiones: <http://www.cfired.org.ar>

⁷ INTA: Informes Regionales 2006. Federación Argentina del Citrus (FEDECITRUS). www.federcitrus.org

⁸ Ibíd. FEDECITRUS, 2006.

⁹ "Corrientes posee actualmente una población cercana a un millón de personas que viven en el territorio, mientras otro millón se encuentra fuera de la provincia". Datos aportados por el actual Diputado Nacional por Corrientes Eduardo Galantini, ex intendente de Monte Caseros y ex Gobernador de la Provincia.

a orillas del Río Uruguay. El *municipio* de Monte Caseros, posee casi el total de la población del departamento en su distrito, constituyéndose como cabecera del mismo, posee 28.000 habitantes y tiene una ubicación estratégica, al ser un área de triple frontera, limitando con Brasil (Barra de Quareim) y la República Oriental del Uruguay (Bella Unión).

Monte Caseros fue fundado por primera vez en 1829, sobre una base de población guaraní, con el aporte de corrientes migratorias provenientes de España e Italia¹⁰. Tuvo un fuerte desarrollo desde principios del siglo pasado, a partir de la instalación de un nudo ferroviario de gran importancia para la zona, correspondiente al antiguo Ferrocarril Urquiza y que imprimió una fuerte impronta a la identidad y cultura de trabajo de la localidad, constituyendo el mayor asentamiento ferroviario de la provincia¹¹.

El departamento de Monte Caseros posee la mayor superficie implantada de cítricos de Corrientes (17.000 hectáreas), representando el 63% del total provincial. En este marco, la Cooperativa San Francisco se dedica al procesamiento, empaque y comercialización de cítricos. La Cooperativa, con sus 5.000 hectáreas plantadas es responsable del 16% de la superficie citrícola de la provincia y concentra casi el 30% de la producción de citrus del departamento de Monte Caseros¹².

Según lo expresa el diputado E. Galantini, *“el departamento de Monte Caseros posee la mejor tierra de la región Mesopotámica para la plantación de citrus, lo cual le ha valido un desarrollo de esta actividad durante al menos los últimos 100 años. Ello a su vez ha redundado en buenos índices de desarrollo socio- económico para la zona”*. Como señala el diputado, *“Monte Caseros es el departamento que mayor producto aporta a la provincia y posee además el menor índice de NBI de la provincia y la mayor tasa de alfabetización, poseyendo el mejor índice de desarrollo humano de la provincia.. Sin embargo, la limitación para la expansión de la actividad está dada por la escasez de tierras, dado que el Ejército ocupa una buena porción de la tierra existente, encontrándose actualmente la producción en el límite de tierras disponibles”*¹³.

2- La crisis de comercialización y la conformación de la cooperativa

Los socios de la cooperativa son pequeños y medianos productores, que poseen una propiedad de entre 30 y 50 hectáreas aproximadamente, con empresas de tipo familiar. Las familias viven en el campo, mayormente en la Colonia San Francisco, de características rurales, como ya mencionamos. Al tratarse de productores medianos o Pymes agropecuarias, existe cierta diversificación empresarial, combinando mayormente la ganadería y la citricultura. Según el técnico del INTA entrevistado, *“Si les va mal no se mueren de hambre, pero dejan de producir. Son productores medianos”*. Es decir que la crisis para ellos no implica una caída directa en la subsistencia, pero si el dejar de producir y dedicarse a otras actividades. Puede caracterizarse a los socios de la cooperativa como *empresas familiares capitalizadas*, teniendo en general entre uno o dos empleados, además del grupo familiar.

¹⁰ A su vez, la localidad debe su nombre a la batalla librada allí en 1852, que culminó con la caída de Juan Manuel de Rosas, nombre que se le otorgo en su segunda fundación (el 2 de febrero de 1955).

¹¹ El Ferrocarril Argentino del Este fue fundado el 19 de abril de 1875, y en 1906 comenzó a ser parte del Ferrocarril Nacional General Urquiza.

¹² Página Oficial de la Cooperativa San Francisco: <http://www.coopsanfrancisco.com.ar>

¹³ Según este entrevistado el Ejército posee en el Departamento de Monte Caseros el Ejército ocupa 49.000 has contra las 17.000 que se encuentran en producción en el departamento. Según su calculo, si solo pudieran agregarse 15.000 has para producción de citrus podrían crearse alrededor de 5.000 empleos.

La dificultad creciente que venían enfrentando estos productores era que el circuito de comercialización ya no se desarrollaba como antaño, cuando sus padres y abuelos se dedicaban a la producción de cítricos. Entonces, el comprador o “acopiador” venía a comprarles a la quinta, y *“ellos solo tenían que preocuparse por producir”*. Pero esta realidad fue cambiando poco a poco, debido al aumento de la oferta a nivel nacional, las mayores exigencias en el mercado y los cambios en la composición y gestión de los mismos. Si bien la figura del acopiador no desaparece del todo, se rompe el tradicional esquema de comercialización. Además, el productor vendía en planta a compradores de otras provincias, lo que implicaba la reducción de los precios obtenidos, además de perderse el verdadero origen de la producción y todo el valor agregado que significan los insumos, fletes y mano de obra, a partir de la cosecha y hasta llegar a los distintos mercados.

Esta situación de dificultad creciente para comercializar se agrava con la recesión de la economía a fines de los años `90 y la crisis de 2001. Es entonces cuando un grupo de productores se convence de que tiene que avanzar en la cadena productiva y encarar la comercialización por sus propios medios, a fin de sostener la actividad en un nivel de rentabilidad que les permita continuar produciendo y a la vez, orientándose hacia mercados más exigentes y de exportación.

En el año 2001 se conforma la cooperativa San Francisco, con el objeto de encontrar en forma conjunta una salida comercial a la producción cítrica de la zona. Un hecho fundamental es que la mayoría de los 25 productores que inicialmente la integraban, ya poseía experiencia cooperativa, al ser socios integrantes de la Cooperativa Aguará, encargada de la distribución eléctrica de la zona.

La **Cooperativa Agropecuaria y de Provisión de Electricidad "AGUARA"** Limitada, como ya señalamos en la introducción, puede considerarse la madrina de la nueva cooperativa y del proyecto realizado. La cooperativa Aguará es el ámbito donde se comienza a gestar la iniciativa, ya que la mayoría de los socios, al ser también productores cítricos, compartían las dificultades de la comercialización antes señaladas.

2.a- La tradición cooperativa de la localidad y la provincia

La cooperativa Aguará, fundada en 1968 gracias a la unión de esfuerzos solidarios de varios productores agropecuarios de la Colonia San Francisco, en el departamento de Monte Caseros, se origina por la necesidad de contar con la instalación de un bañadero de hacienda comunitario a fin de solucionar el terrible problema que era la erradicación de la garrapata bovina. Luego en 1977, reformando sus estatutos sociales y con el afán de mejorar la calidad de vida de los productores rurales, comienza a realizar la ansiada electrificación rural de la zona, lo cual significó un adelanto trascendental y una palanca movilizadora de la producción agrícola de la región. Más recientemente, en el año 2001, la cooperativa logra la adjudicación del servicio de energía eléctrica de la localidad de Juan Pujol, que posee aproximadamente 2500 habitantes, como ya señalamos. Actualmente la cooperativa Aguará cuenta con 185 socios y 297 usuarios, la actividad principal responde a la distribución de energía eléctrica, mientras que la secundaria lo hace al bañadero de haciendas¹⁴.

Este dato es fundamental para comprender la experiencia de la cooperativa San Francisco, la cual se asienta en la experiencia cooperativa histórica de la región y se inscribe además en la tradición cooperativa de la Provincia de Corrientes. Tanto la

Cooperativa Aguará como la Cooperativa San Francisco, pertenecen a la **Federación de Cooperativas de Corrientes**. Esta entidad de segundo grado¹⁵, nace en 1977 frente a la necesidad de representar gremialmente a los productores cooperativistas y promover proyectos de integración, complementación y coordinación en los ámbitos económico, social y cultural de la provincia. Se encuentra conformada por 34 cooperativas, en su mayoría agropecuarias. A su vez, esta entidad se agrupa en una entidad mayor, una confederación, o entidad de tercer grado, como es CONINAGRO¹⁶.

Como podemos observar entonces, y al igual que en muchas provincias y localidades del interior de nuestro país, el cooperativismo agropecuario y de servicios hace a la historia de la provincia de Corrientes, y a la del departamento de Monte Caseros. La Cooperativa San Francisco se inscribe en este contexto, y se nutre de él. El grado de implicación de la nueva cooperativa en la tradición provincial puede comprenderse si mencionamos que su Presidente es a la vez, vicepresidente de la Cooperativa Aguará y Consejero Titular de la Federación de Cooperativas, a nivel provincial.

2.b- Los antecedentes municipales en desarrollo local

El municipio de Monte Caseros fue uno de los precursores de la provincia en cuanto al nuevo rol del gobierno local en la promoción del desarrollo, siendo el primer municipio de Corrientes en tener una Secretaría de Desarrollo Local¹⁷. Además, el municipio de Monte Caseros fue uno de los promotores y conforma actualmente la “Micro Región Sur de Corrientes y Norte de Entre Ríos”, constituida en 1999 y que reúne a más de 14 municipios de ambas provincias, siendo ésta también una experiencia pionera para Corrientes y una de las Micro Regiones más antiguas que existen en la actualidad¹⁸.

Según comenta el ex intendente y actual Diputado Eduardo Galantini, en el año 1995 hubo un tornado que destruyó la producción de la zona, causando un fuerte impacto en la economía local y la subjetividad de los productores, contribuyendo a replantear algunas de las formas tradicionales de producción y comercialización de cítricos de la

¹⁵ “El cooperativismo argentino es la forma asociativa de más larga trayectoria en el país (...). La estructura del cooperativismo agrario argentino presenta tres niveles, una serie de cooperativas de base o primer grado, agrupadas en entidades de segundo grado con fines comerciales e industriales, que a su vez se encuentran asociadas a una organización de grado superior que actúa como organismo gremial o reivindicativo de las cooperativas agrarias”. Besada, Ana Fernández: Algunas características de las Cooperativas Agropecuarias Argentinas. INTA. Documento de trabajo N° 24. Junio 2002, pág. 3.

¹⁶ La federación responde al segundo nivel de asociación mencionado, cuyo tercer nivel se materializa en la institución CONINAGRO: Confederación Intercooperativa Agropecuaria, fundada en 1956. La misma, reúne a una serie de federaciones y cooperativas a nivel nacional, con el fin de “unificar la acción gremial, de representación y defensa del cooperativismo agrario argentino”. Besada, Ana Fernández, op. cit. Pág. 10. En la actualidad, esta institución se orienta hacia dos direcciones de trabajo: una externa, representando a productores agropecuarios de todo el país y otra interna, que se sintetiza en la integración y reconversión cooperativa.

¹⁷ Según nos detalla Eduardo Galantini, quien era Intendente durante ese período en Monte Caseros y promotor de esta iniciativa, “la Secretaría se conformó en primer lugar como Secretaría de la Producción, a mediados de la década del '90, siendo muy pionera para la época y la provincia. Ya en ese entonces, la secretaria logra constituir un Fondo Rotatorio para el financiamiento de proyectos productivos a través de micro crédito, por un total de \$600.000. Luego la secretaria pasa a denominarse Secretaría de Desarrollo Local”. Eduardo Galantini, actor clave entrevistado para este estudio, fue intendente de Monte Caseros en dos períodos, 1993- 1997 y 1997- 2001. Posteriormente y durante la fase de ejecución del proyecto fue Vicegobernador de la provincia, realizando las gestiones desde la misma ante la nación para la concreción e implementación del proyecto. Actualmente cumple su mandato como Diputado Nacional por Corrientes.

¹⁸ Para una profundización de estos temas ver Altschuler, Bárbara y Casalis, Alejandro “Desarrollo y Territorio. Aportes del Desarrollo Local y la Economía a una estrategia nacional de Desarrollo” en García Delgado, Daniel y Nosetto, Luciano comp. (2006) El desarrollo en un contexto neoliberal. Ed. CICCUS, Buenos Aires.

región. Según explica el ex intendente, *“los padres y abuelos de estos productores pensaban que lo mas importante era la producción, y no entendían que lo estratégico es la comercialización”*. Es entonces que en 1996, por iniciativa municipal, se lleva a los hijos de los productores a visitar una Feria Internacional de la citricultura en Verona, Italia, lo cual causó un fuerte impacto en estos jóvenes productores, muchos de los cuales conforman hoy la cooperativa. *“Con esta experiencia pudieron ver la necesidad de asociarse, hacer alianzas y emprender nuevos negocios y mercados”*.

Además de los antecedentes cooperativos de la región y la provincia ya comentados y la impronta temprana de los conceptos y prácticas del desarrollo local en Monte Caseros, pueden tomarse como antecedentes de la experiencia de la cooperativa San Francisco, tanto la crisis desatada por el tornado en 1995 como el viaje realizado a Italia por los jóvenes productores en 1996, ya que ambos hechos causaron un fuerte impacto en la visión y estrategia de estos productores.

3- El proyecto del empaque de exportación y sus antecedentes

Es así que en el año 2002, la Cooperativa San Francisco proyecta la instalación de un galpón de empaque, en principio para el mercado interno, como primer elemento para avanzar en la cadena de valor y autogestión de la comercialización de sus productos. Es importante señalar que estos primeros avances se produjeron a partir de aportes propios de los socios de la cooperativa, a través de los cuales pudieron primero comprar un terreno para luego instalar allí el nuevo galpón¹⁹.

Pero este avance significativo no resolvía los problemas comerciales de los productores, dada la restricción de la demanda en el mercado interno y las fuertes variaciones de precio, tanto en los diferentes meses del año como de un año a otro, lo cual, sumado a las dificultades climáticas recurrentes, sequías y heladas, hacía poco sustentable y muy inestable a la actividad. Es entonces que, dados los apoyos recibidos, ya que la cooperativa se encontraba trabajando en forma conjunta con el INTA local, Agencia de Extensión Rural (AER) Monte Caseros y con la Provincia de Corrientes, decidieron aumentar la apuesta y orientarse al mercado de exportación, pensando en solicitar financiamiento al MDS para la implementación del proyecto.

La exportación de citrus de la provincia de Corrientes se desarrollaba tradicionalmente a través de la provincia de Entre Ríos. El esquema tradicional de comercialización se veía reducido a la venta de la producción a otras provincias, en detrimento de las ganancias de los productores, y de los encadenamientos productivos que pudiesen generarse en torno a la misma, como los flete, la fabricación de embalajes y la mano de obra para el empaque, y perdiéndose la denominación de origen de la producción. Como comenta el ex intendente Eduardo Galantini *“Al no tener completados los procesos productivos de la zona y depender del mercado interno, la provincia y la región perdían aproximadamente 30 o 40 millones de pesos anuales por no poder exportar ni agregarle valor a la producción”*. Esto significaba una situación de atraso y dependencia para la provincia de Corrientes, la cual, teniendo una producción cítrica muy considerable, no poseía una vía propia de exportación, debiendo recurrir para ello a la provincia de Entre Ríos. Esto nos permite comprender el nivel de involucramiento e interés de la provincia en la concreción del proyecto.

19

El predio posee 1,5 has, en donde se encuentran dos galpones de 50 metros de largo por 15 metros de ancho, con dos aleros en los extremos para la descarga y carga de frutas respectivamente. A la par de los galpones se encuentra el sector administrativo.

Pero las PyMes agropecuarias de la zona no estaban orientadas a mercados exigentes y de exportación. Es por ello que en un primer momento, el proyecto de la Cooperativa Colonia San Francisco, resultó muy ambicioso, hasta para los mismos productores. Pero la experiencia desarrollada, la capacidad de iniciativa y liderazgo de la cooperativa, así como los importantes apoyos técnicos y financieros recibidos como veremos mas adelante, los impulsó a encarar el desafío.

Hasta el momento la Cooperativa, prestaba servicios de cosecha, flete entre las quintas y el empaque, proceso, venta y cobranza de la producción, destinada al Mercado Interno. Ante la necesidad de comercializar en los mercados internacionales, se solicita el apoyo al MDS con el objetivo de adaptar y acondicionar la línea de empaque, de acuerdo a las exigencias que demanda el proceso de la mercadería destinada al exigente mercado externo²⁰. El proyecto “**Producción, procesado y comercialización de frutas cítricas de calidad**” fue presentado en el mes de septiembre de 2004 ante el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Programa Manos a la Obra, en la línea “Servicios de apoyo a la producción”, y seis meses más tarde, en febrero de 2005 recibieron los fondos.

Según lo planteaba el proyecto original, la concreción de esta planta de exportación redundaría en grandes beneficios económicos para los citricultores de la zona, ya que tendrían una salida directa al mercado internacional. La cooperativa beneficiaría directamente a sus socios al prestar sus servicios y a los no socios, los cuales podrían utilizarla como vía de comercialización, y a su vez, se verían beneficiados ya que la cooperativa es formadora de precios, lo que provoca que compradores de otras provincias se vean obligados a ajustar sus precios lo necesario como para competir con la institución. Es decir que sean o no socios, todos los productores de la región se verían beneficiados con la mejora de los valores, actuando la cooperativa como reguladora de la actividad.

Este proceso es un logro muy importante para los productores, la localidad y la provincia, ya que se constituyeron como el primer empaque de exportación de la provincia de Corrientes.

3.a- La estructura de financiamiento y los actores participantes

La estructura de financiamiento del proyecto fue compleja y contó con varias fuentes, como detallamos en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Estructura de financiamiento del Proyecto²¹

Organismo de financiamiento	Tipo de financiamiento	Destino	Monto otorgado
MDS. Componente Servicio de apoyo a la producción	subsidio	Maquinarias (autoelevador, chatas bineras, balanza electrónica) e insumos para la producción (envases, cajas, etiquetas, entre otros)	\$183.123
MDS. Fondo Solidario para el Desarrollo (REDES)	crédito	Compra de máquina procesadora.	\$ 250.000
MDS. FONCAP	crédito	Compra de dos cámaras de frío.	\$ 121.360
Gobierno de la Provincia de	subsidio	Mejoramiento infraestructura	\$ 120.000

²⁰ Informe Técnico del MDS, Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano. Dirección Nacional de Fortalecimiento Social, Gerardo Benítez, Coordinador región NEA.

²¹ Fuente: Informes Técnicos y Proyecto presentado al MDS. 2004- 2005.

Corrientes. Fondos para infraestructura		del galpón.	
TOTAL DEL PROYECTO			\$ 674.483,00

Así mismo, la estructura de apoyo institucional y técnica también contó con varias fuentes, siendo los **actores estratégicos participantes** los siguientes:

- **El Ministerio de Desarrollo Social de la Nación:** fue una pieza clave según los mismos actores, al dar el puntapié inicial al financiamiento del proyecto.
- **INTA, Agencia de Extensión Rural (AER) Monte Caseros:** acompañamiento técnico permanente, antes, durante y después del proyecto. Asistencia técnica, capacitación e información a los productores socios de la cooperativa.
- **El Gobierno de la Provincia:** a través de su entonces vice gobernador (y ex intendente de Monte Caseros), realiza las gestiones ante el MDS, transmitiendo la importancia del proyecto para la provincia y la región. La provincia realiza además el mencionado subsidio complementario para infraestructura del galpón. Además, el Ministerio del Agro de la Provincia dio apoyo técnico, charlas y capacitación.
- **El SENASA** (Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria) de la Provincia de Corrientes, otorgó las habilitaciones, dio capacitación y asesoramiento sobre el diseño de la planta y las normas de calidad de producción.
- **El Consejo Federal de Inversiones (CFI):** dio capacitación permanentemente y financió varias misiones al exterior (Rusia, Alemania, Francia). Además actualmente realiza una prefinanciación de exportaciones para la cooperativa.
- **La Corporación del Mercado Central,** también colaboró en la capacitación e información sobre las normativas de calidad.
- **La Fundación Gas Ban:** dio apoyo técnico al proyecto, especialmente para la exportación, a través del Programa de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) del MDS, del cual la Fundación conforma el Consejo Empresario.
- **La Cooperativa Eléctrica Aguará:** donde comenzó a gestarse el proyecto y que funcionó como institución intermediaria para la gestión del mismo ante el MDS.

Este entramado de apoyo institucional, sumado al dinamismo y capacidad de liderazgo de la cooperativa, que motorizó todo el proceso, resultó clave para la gestión, implementación y éxito de la experiencia. Sin embargo, es necesario señalar que el Municipio de Monte Caseros no tomó participación activa en el mismo, a pesar de los importantes antecedentes señalados del gobierno local en la promoción económica del territorio. Según las entrevistas realizadas, esto se debió a diferencias políticas del nuevo intendente con la provincia, la cual, como ya señalamos, motorizó el proyecto desde el punto de vista institucional.

Detallamos a continuación la acción desarrollada por algunos de estos actores claves, a partir de programas específicos de apoyo a la actividad y al proyecto de exportación en particular.

3.b- El INTA y el “Programa de Reposicionamiento de la Citricultura Correntina”

El INTA, como en muchísimas experiencias de desarrollo local de nuestro país, constituyó una pieza clave en el desarrollo del proceso.²² En el marco del “Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable” y del Programa “Cambio Rural”, ambos del INTA, se comienza en marzo de 2004 el “Programa de Reposicionamiento de la Citricultura Correntina”²³ (en adelante, PRCC o El Programa). Este programa tiene como objetivo principal el *“mejorar la producción, calidad y comercialización cítrica con fines exportables y para el mercado interno”*. A su vez, se propone como objetivos específicos:

- Promover la capacitación y organización de los productores.
- Formar una red interinstitucional para la planificación y financiamiento de las actividades del programa.
- Promover el desarrollo de grupos de productores, con potencialidad de acondicionar su producto en galpones de empaque habilitados, para comercializar en el mercado interno y externo.

La Cooperativa cítrica San Francisco, *articulada a una red interinstitucional*, es el núcleo central de este Programa, que permite mejorar la producción y calidad de toda la cadena cítrica para alcanzar mercados exigentes de nuestro país y del exterior. Las Instituciones que componen el Programa son:

- Gobierno de la Provincia de Corrientes
- Consejo Federal de Inversiones - CFI
- INTA
- Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria - SENASA
- Corporación del Mercado Central de Buenos Aires - MCBA

Actualmente, la Cooperativa trabaja en forma articulada con la red interinstitucional del Programa en los siguientes temas: mejoramiento de la calidad de la fruta; procesos de empaque; habilitación de galpones y maquinarias; buenas prácticas de manufactura; estadísticas de precios por variedades en mercado interno y de exportación y operatoria para exportación.

Resulta muy auspicioso en términos de las estrategias de articulación interinstitucional para el desarrollo económico local y regional, la experiencia de este programa, el cual articula a la cooperativa y las necesidades de los productores con una red de instituciones clave para el apoyo a la producción, el mejoramiento de la calidad y la salida comercial de los productos.

²² Se entrevistó para este estudio al Ing. Luis Volpato, Jefe a cargo de la Agencia de Extensión Rural de Monte Caseros, quien fue un participante activo de la experiencia y un informante clave para este trabajo.

²³ Ver <http://www.inta.gov.ar/profeder/cambio/casos/2.htm> (22 septiembre de 2007). “Programa de reposicionamiento de la citricultura correntina- Caso Monte Caseros” Ing. Agr. Luis Volpato; Ing. Agr. Pablo E. Vallejos, AER INTA Monte Caseros, EEA Mercedes, Centro Regional Corrientes.

3.c- La capacitación recibida y la certificación de Normas Eurep- GAP

La exportación a mercados exigentes como el europeo implica importantísimos esfuerzos en cuanto a los estándares de calidad de la producción y el cumplimiento de estrictas normativas internacionales. Frente a este desafío, se dio un proceso de capacitación constante, tanto para los productores socios de la cooperativa y sus trabajadores en las quintas, como para los responsables y empleados del nuevo galpón de empaque para exportación.

Uno de los actores claves como ya señalamos fue el INTA, y la red de instituciones que conforman el Programa de Reposicionamiento de la citricultura correntina. Como señala el jefe del INTA- AER Monte Caseros, *“Existe desde el INTA un seguimiento diario de los productores, un monitoreo permanente que no se ve, que no se informa, pero que resulta clave ante estas iniciativas”*. Es decir, que se cataliza aquí el apoyo permanente y anterior al proyecto, que el INTA viene desarrollando en la zona, en el que realiza un seguimiento de toda la cadena, desde la producción hasta la post cosecha. En ello también colaboran regularmente las Estaciones Experimentales del INTA en Bella Vista y Concordia. Lo importante a destacar aquí es que para el logro de desafíos como la exportación, el apoyo a los productores y la mejora deben ser continuas, como en este caso, tendiendo al mejoramiento permanente de la calidad de la producción.

Además de ello y en forma específica para el proyecto, los capataces del empaque realizaron cursos de inspector de empaque y monitoreo de campo, cursos de primeros auxilios, cursos de higiene y manipulación de alimentos, manejo de agroquímicos y cursos sobre las Normas Eurep- GAP para exportación, que detallamos más adelante. Este proceso generó mayor conciencia y mejoramiento del tratado de la producción y de la aplicación a mercados externos. Las capacitaciones fueron otorgadas por diversas instituciones, dentro de las que se destaca el SENASA, que a través de diferentes ingenieros y especialistas realiza anualmente cursos de actualización. Por otra parte, este organismo, conjuntamente con el Ministerio de la Producción, Trabajo y Turismo de Corrientes, realizaron un curso de formación en monitoreo para la detección de plagas y enfermedades, con el fin de certificar lotes aptos para la exportación.

Por otro lado, resultó muy significativo como parte del proceso de formación y capacitación, que los grupos de productores viajaron, coordinados y financiados por el CFI, y a través del Programa de la citricultura correntina, a mercados concentradores frutihortícolas de diversos países y a una planta de empaque habilitada para exportación²⁴. Con los beneficiarios del Programa se visitaron mercados concentradores de Buenos Aires y se coordinaron acciones para la participación de la Cooperativa en la XXVII Misión Técnico - Comercial al Exterior, *Sector Frutas World Food Moscú 2004*, de lo cual resultó la primera experiencia exportadora de la Cooperativa, con destino a Rusia.

²⁴ Extraído de: <http://www.inta.gov.ar/profeder/cambio/casos/2.htm> (septiembre 2007) INTA, Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable.

También, en el marco del Programa, se contrató a la consultora Top Info Marketing para realizar un estudio de mercado y asesorar a la Cooperativa en la operatoria de exportación de cítricos. En forma paralela, se realizaron reuniones periódicas de capacitación en buenas prácticas de manejo y reuniones periódicas de planificación y evaluación de actividades del equipo técnico interinstitucional y de éste con la Cooperativa.

Actualmente, y como ejemplo de la mejora continua que se viene realizando desde la cooperativa, se están dictando cursos de capacitación en informática a los responsables y empleados del empaque, ya que el mismo posee un sistema en red, que permite la identificación, clasificación y registro informático de toda la fruta que se procesa en la cooperativa.

La evaluación que efectúan los propios beneficiarios sobre la capacitación, es positiva, señalando que recibieron todos los conceptos básicos y fundamentales para realizar la actividad y conocer las exigencias de los mercados externos. De todos modos, exportar, a la Unión Europea, por ejemplo, implica una Trazabilidad²⁵ de todo el proceso, desde la quinta hasta la exportación. Al respecto señalan que, si bien aún les falta cumplir con algunos requisitos, ahora los conocen y pueden tender a ellos en mejores condiciones.

Las normas EUREP- GAP

Según la normativa Eurep- GAP (buenas prácticas agrícolas) se establecen los elementos necesarios para promover las mejores prácticas productivas agrícolas. Si bien la aplicación de estas normas de calidad es voluntaria, hace al acceso ante determinados mercados exigentes y restrictivos, como por ejemplo, el mercado europeo. Se incorporan así conceptos como Manejo Integrado de Plagas y Manejo Integrado de Cultivos al interior del marco de la producción comercial agrícola. En cualquier lugar en que se apliquen, todos los productores deben demostrar su conformidad con la ley nacional e internacional.

Todos los productores deben ser capaces de demostrar su compromiso para:

- a) Mantener la confianza del consumidor en la seguridad y la calidad del alimento.
- b) Minimizar el impacto perjudicial al medio ambiente, conservando la naturaleza y la vida silvestre.
- c) Reducir el uso de productos para la protección de cultivos.
- d) Mejorando la eficiencia en el uso de recursos naturales, y
- e) Asumir una actitud responsable sobre la salud y seguridad del trabajador²⁶

Los productores reciben la aprobación de Eurep-GAP a través de una verificación independiente emitida por un Organismo de Certificación, aprobado por Eurep respectivamente, que en Argentina puede ser, por ejemplo, el IRAM (Instituto Argentino de Normalización).

²⁵ La trazabilidad es un requerimiento básico en algunos mercados externos como Inglaterra, Bélgica o Italia. Los consumidores de esos países exigen saber la procedencia natural de los alimentos y los tratamientos a los que fueron sometidos. Sus leyes obligan a la impresión de un número de corenea en las etiquetas de los envoltorios de cada producto. El código de barras de este número es leído por un scanner portátil provisto por el supermercado a los clientes. En su pantalla aparece incluso el nombre del establecimiento donde fue cosechado el cítrico.

²⁶ EUREPGAP Versión 2.0. Enero de 2004.

Síntesis de los aspectos en que se centra el control para Eurep –GAP²⁷:

1. *Trazabilidad*: El productor debe contar con un sistema de trazabilidad documentado que permita trazar el producto registrado en Eurep- GAP hasta la finca o el grupo de fincas donde se haya cultivado.
2. *Mantenimiento de Registros y Auditoría Interna*
3. *Variedades y Patrones*: Se debe poder certificar la calidad de la semilla, la pureza de la variedad, el nombre del proveedor y el lote.
4. *Historial y Manejo de la Explotación*: El productor debe contar con un análisis de riesgos documentado que tenga en cuenta los aspectos de seguridad alimentaria, seguridad laboral y medio ambiente, y que toma en consideración el uso anterior del terreno, tipo de tierra, erosión, calidad y nivel freático, disponibilidad de fuentes de agua sostenibles, y el impacto ambiental en el área de explotación y en el área adyacente
5. *Gestión y Suelos y Sustratos*: Se debe identificar el tipo de suelo, su perfil y caracterización cartográfica.
6. *Fertilización*: Se deben llevar registro (fecha, marca, cantidad y método) sobre todas las aplicaciones de fertilizantes foliares y del suelo –tanto orgánicos como inorgánicos– incluyendo la parcela, huerto o invernadero de referencia. El personal debe estar calificado y entrenado: tanto en el acopio de los productos como en su correcta aplicación.
7. *Riego*: se requiere un cálculo de las necesidades de riego basadas en registros de precipitaciones y cálculos de evapotranspiración, específicos de cada cultivo. Se deben tener datos de los consumos, realizar estudios de la fuentes de provisión de agua y está prohibido usar agua de redes cloacales, salvo que hayan sido adecuadamente tratadas según normas de la OMS.
8. *Protección de los cultivos*: Todos los tratamientos fitosanitarios deben estar justificados por escrito y quedar documentados (fecha, parcela, marca, cantidad y método de aplicación). Todos los productos fitosanitarios aplicados han de estar registrados y autorizados por la Secretaría de Agricultura/ SENASA.
9. *Gestión de Depósitos, Excedentes y Residuos de Fitosanitarios*: se requiere la gestión por una empresa terciarizadora tratadora de residuos especiales que pueda extender un certificado de disposición final, certificado por la autoridad ambiental competente.
10. *Higiene de Cosecha*: El establecimiento productivo ha de contar con un procedimiento para mantener la higiene en todos sus procesos de recolección de cosechas, sobre la base del análisis de riesgos.
11. *Manejo del Producto Poscosecha*: Se deben tener disponibles procedimientos claros y documentación que demuestran que se cumple con las instrucciones de la etiqueta de las sustancias químicas aplicadas a los productos.
12. *Salud, seguridad y bienestar laboral*: Cada trabajador de la finca debe estar capacitado en procedimientos de seguridad laboral en función de las tareas o rutinas que deba cumplir. Debe haber procedimientos escritos que describan cómo actuar en la eventualidad de un accidente o de una emergencia.
13. *Medio ambiente*: Debe haber un plan documentado de conservación de fauna y flora que se refiere exclusivamente a la finca.

14. *Reclamaciones:* Debe haber en la finca, y disponible a quien lo solicite, un documento –claramente identificable- de reclamaciones relacionadas a los temas de cumplimiento con Eurep- GAP.

En síntesis, para la exportación a mercados europeos y otros semejantes, los productores de la cooperativa deben aplicar normativas y protocolos donde se acentúa una mayor precisión en el uso de todos los insumos, debiendo incorporar cantidades justas de insumos y agroquímicos. La poda, el raleo, las pulverizaciones, la conducción del cultivo, deben ser de mayor calidad. Esto implica por supuesto, mayores costos y requiere más manos de obra y más calificación de la misma. Se debe poder certificar la trazabilidad de los lotes y el bajo impacto ambiental de la actividad. La cooperativa posee actualmente alrededor de 200 lotes inscriptos en el programa de certificación de cítricos para la exportación a la UE, siendo el aumento de éstos, un desafío constante de la cooperativa para aumentar su volumen exportable.

3.d- Un caso de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) en Argentina

En el caso de la Cooperativa San Francisco se dio una de las acciones de RSE que viene promoviendo el MDS de la Nación. El Programa cuenta con un Consejo Empresario conformado por 19 empresas²⁸ y creado en el 2005, a través de la Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano, para lograr una articulación directa entre los emprendedores del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social, “Manos a la Obra”, y el sector privado²⁹.

Como concepto general, puede entenderse que la RSE va más allá de considerar los aspectos generados por la mera actividad empresaria y la propia rentabilidad del negocio, es decir el lucro, la generación de empleo, el cumplimiento de las leyes, etc.; ya que supone una visión de sustentabilidad que contemple también el equilibrio ambiental y la igualdad social. Se trata de un concepto complejo, que hace referencia a la relación de la empresa con sus públicos de interés y el impacto que la actividad económica de la compañía tiene en la comunidad en que trabaja.

En el caso del Programa del MDS, la idea que subyace es que las empresas interesadas puedan superar una visión filantrópica o asistencial hacia los sectores más vulnerables, comprometiendo sus capacidades técnicas y empresariales para el apoyo a las pequeñas empresas, emprendimientos y productores del todo el país. El programa promueve la transferencia técnica desde las empresas a los proyectos financiados, en temas de calidad, producción, comercialización, marketing, etc., a través de acciones de asistencia técnica, capacitación, provisión de información, desarrollo de proveedores, entre otros.

²⁸ Las compañías que integran el Consejo Empresario son ACCOR Argentina, BBVA Banco Francés, Banco Santander Río, Calidad Empresaria, Compañía Mega, DHL Express, Duke Energy, Fargo, Gas Natural BAN, Grupo Amanco, Grupo Logístico Andreani, Ledesma, Mapfre, Medanito Gas Petróleo, Nestlé Argentina, Pepsico, TNT, Total Austral e YPF. www.desarrollosocial.gov.ar septiembre 2007.

²⁹ Ministerio de Desarrollo Social, Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano, “Ampliar la mirada. Una iniciativa de gestión asociada en Responsabilidad Social Empresaria” 2007. La publicación recopila el trabajo llevado adelante por el sector público y el sector privado en el marco del Plan Nacional de Desarrollo Local y Economía Social, “Manos a la Obra”.

En el caso de la Cooperativa San Francisco de Monte Caseros la vinculación fue con la **Fundación Gas BAN**, entidad benéfica del grupo Gas Natural BAN³⁰, que se desarrolla en el rubro de Servicio Público de Distribución de Gas Natural por Redes en Argentina desde 1992. La Fundación, conformada en el 2001 lleva a cabo programas de RSE y acciones de aporte comunitario y conciencia ambiental con diversas instituciones nacionales.

Desde 2005 la Fundación Gas Ban se vincula con el MDS, frente a la conformación del mencionado Consejo Empresario, en el cual posee dos miembros, especialmente a partir de su **Programa “Primera Exportación”**³¹. Este programa brinda capacitación y asistencia técnica gratuita a PyMes que quieran exportar. La Fundación posee además el “Programa Conciencia Exportadora”, que otorga capacitación a alumnos de colegios secundarios en temas de exportación y medio ambiente, y posee además vínculos de capacitación y asistencia técnica en esta materia con instituciones como cámaras empresariales, universidades y municipios.

Dada la especialidad de la Fundación en materia de exportación, es que se le solicitó el apoyo a la cooperativa. Su aporte se centró en apoyar las cuestiones comerciales y sobretodo, las promocionales. El plan de acción desarrollado contempló:

- Asistencia técnica sobre circuitos de exportación, marketing internacional, negociación e instrumentos de pago.
- Provisión de información sobre la demanda a nivel internacional.
- Armado de la oferta de exportación.
- Sugerencias para la confección de catálogos y modificación estratégica del sitio Web de la cooperativa.
- Estrategia de visualización de la cooperativa ante el exterior.

El proceso incluyó visitas a los productores y el galpón de empaque, el desarrollo de folletos y la página Web, el monitoreo de las acciones por vía telefónica y correo electrónico. Según la cooperativa, la experiencia fue muy buena, mantuvieron con la Fundación una comunicación muy fluida, recibiendo permanentemente sugerencias de todo tipo, funcionando como “madrina” de la cooperativa en materia de exportación.

Según la evaluación realizada por la Fundación Gas Ban³² el proceso realizado por la Cooperativa fue muy positivo y de una velocidad sorprendente. El Director Ejecutivo del Programa Primera Exportación nos comenta que *“la cooperativa supo aprovechar la ayuda recibida. La asistencia técnica comenzó a fines de 2005 y luego de 6 meses la cooperativa, sin tener ninguna experiencia previa, ya estaba exportando a 5 o 6 países. Captaron la idea y la pusieron en marcha rápidamente. A veces sólo se trata de darles un apoyo en capacitación porque ya tienen todas las condiciones, tienen que sacarse los miedos que significa exportar y desmitificar algunas cuestiones”*.

³⁰ Gas Natural BAN, que opera en Argentina desde 1992, esta conformado por las empresas Invergas S.A., con una participación del 51% y por Gas Natural SDG Argentina S.A. con una participación del 19%. Ambas empresas son parte del Grupo Gas Natural de España, que ha consolidado su expansión en Latinoamérica como grupo multinacional de servicios. El 30 % del capital accionario restante pertenece a accionistas argentinos y del exterior. La empresa forma parte del grupo promotor de las empresas firmantes del Pacto Global en la Argentina, que tiene como finalidad promover la Responsabilidad Social de las empresas. Además, Gas Natural BAN participa en el Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS), capítulo local del WBCSD (Consejo Empresario Mundial para el Desarrollo Sostenible), que forma parte de una “Red Global” de Consejos Empresarios para el Desarrollo Sostenible” <http://www.comunicarseweb.com.ar/directorio/gasban.html>

³¹ Ver www.primeraexportacion.com.ar

³² Entrevista realizada a Pablo Furnari, Director Ejecutivo del Programa Primera Exportación de la Fundación. Agosto de 2007.

Además, el entrevistado nos señala que la experiencia fue muy positiva para la propia Fundación, ya que significó una primera experiencia de trabajo de la Fundación, tanto con el sector público nacional, como con el sector cooperativo, el cual tiene características propias diferentes del sector Pyme con el que estaban más acostumbrados a trabajar. *“La experiencia fue un desafío, estamos agradecidos con el MDS y con la Cooperativa por la confianza depositada. Nos sirvió para sacarnos algunos prejuicios respecto del sector público, y para asumir luego compromisos con otras cooperativas con las que trabajamos”.*

Actualmente, la Fundación continúa en contacto con la Cooperativa Monte Caseros, con la que se comunica al menos una vez por mes, a fin de mantener un monitoreo de las actividades, además sigue vinculada al MDS desarrollando otras acciones de RSE a través del Consejo Empresario del que forma parte.

4- Dificultades del proceso, organización y situación actual de la cooperativa

Dentro de los problemas iniciales del proceso de conformación de la cooperativa y del proyecto, existieron problemas clásicos que surgen al iniciar un proyecto, asociados por un lado, a la credibilidad de los productores hacia el mismo y por otro, a la capacidad para invertir y poder esperar sus frutos. Al principio, se trata sólo de “apostar e invertir”, o también, es el período que, como en *la perinola*, “todos ponen”, como señala el actual tesorero de la cooperativa. Las dificultades iniciales se centraron entonces en *“darse cuenta de la magnitud del proyecto y saber aguantar los momentos difíciles”.*

Es en este período inicial del proceso que se da un fuerte recambio de socios al interior de la cooperativa, ya que de los 25 iniciales al menos 12 se fueron desde el principio (desde el 2001, cuando se conforma la cooperativa). Como lo expresa uno de los socios entrevistados: *“Había que poner plata y esperar, era una época muy mala y algunos productores no podían aguantar. Los que querían ganancias ya, se fueron. No vieron el negocio a largo plazo”.* De todos modos, luego de ser presentado el proyecto se incorporaron 9 socios más a la cooperativa. De este modo, también cambió la composición de los socios, ya que se incorporaron algunos de mayor capacidad, con más de 100 has de citrus, y también un socio de Federación (Entre Ríos), que está a 100 Km. de Monte Caseros, mientras que el resto de los productores socios está en un radio de 40 Km., incluyendo localidades vecinas.

Como expresa el técnico del INTA, *“es un problema de capacidad financiera, hasta que no empieza a dar vuelta la rueda y generar cierto excedente, es siempre poner, invertir... Entonces, hay un momento de crisis porque el productor tiene expectativas iniciales que no se cumplen en lo inmediato”.* Además, dado que la cooperativa se encuentra en fuerte expansión, los aportes de los productores socios siguen siendo importantes, ya que, además de las cuotas societarias existen “aportes extraordinarios” para realizar inversiones en la planta.

Actualmente, la cooperativa cuenta con 22 socios, y por el momento no puede incorporar más productores porque la capacidad del empaque está al límite. Dado que están en una etapa de expansión, empiezan a ver que tienen otras necesidades importantes, como aumentar la capacidad de proceso, ya que tienen más demanda y más volumen, con lo cual **necesitarían ampliar al doble la capacidad del**

empaque³³. El cuello de botella del proceso es la capacidad de la calibradora electrónica, la máquina más moderna y costosa que poseen, la cual fue comprada con los fondos aportados por el MDS. Esta máquina selecciona la fruta según tamaño y peso, de manera automática e informatizada. Ver imagen en el Anexo.

También, los problemas iniciales se relacionan con la producción, la cosecha y principalmente **la calidad de la producción**. Como ya vimos, vender a mercados de exportación implica rigurosidad y altas normas de calidad. Aplicar a las mismas, requiere capacitación y cambios metodológicos profundos, desde la capacidad financiera, hasta ajustar todo tipo de procesos. El camino de mejoramiento de la calidad no finaliza con la instalación del empaque, sino que es una tarea cotidiana y constante.

La falta de calidad puede decirse hoy que es la principal dificultad según todos los entrevistados. Como ya señalamos, es imprescindible para la cooperativa aumentar la cantidad de lotes inscriptos bajo las normas de exportación. Según los técnicos consultados, a pesar de la heterogeneidad existente entre los distintos productores puede decirse en general que, si la calidad era al inicio de 5, sobre una tabla del 1 al 10, hoy podría calificarse de 7, considerando los requisitos para exportación. Es decir, que han mejorado pero falta profundizar este proceso.

Un elemento no menor en este sentido es la incidencia de las condiciones climáticas, que complican seriamente la capacidad de producción con calidad. Por ejemplo, en la última helada fuerte, la cual fue en julio- agosto del presente año, la producción de mandarina se perdió en un 80%, con la consecuente pérdida para el productor de todo el trabajo e insumos invertidos.

4.a- El uso del empaque y la organización interna de la cooperativa

La forma de funcionamiento de la cooperativa es la siguiente: la cooperativa no compra la producción sino que toma la producción del socio -para lo cual cada uno posee un **cupó** como veremos enseguida-, realiza el procesamiento de la fruta, el empaque, la comercialización y finalmente la paga al socio, de acuerdo a la cantidad de fruta aportada por cada uno, el destino que se dio a la misma, y por tanto, el tipo de negocio que se pudo concretar.

Una vez que la fruta entra a la cooperativa, de acuerdo a su estado y calidad se determina su destino:

- la de mejor calidad y que cumple con las diversas normativas va para exportación,
- la que no alcanza estos estándares y posee una calidad intermedia va para mercado interno en fresco,
- la de menor calidad, por ejemplo cuando la fruta es afectada por la helada, va para industria.

Una vez realizado el descarte y la clasificación comienza el procesamiento de la fruta, que luego pasa a la parte de empaque. El proceso que se le realiza para exportación es complejo y minucioso, dado que se requiere que la mercadería permanezca en

³³ Esto requeriría una inversión de al menos \$1.000.000 según el presidente de la cooperativa, lo cual podría realizarse en parte con aportes propios y en parte con ayuda pública. Otra opción sería la de realizar dos turnos de trabajo en la misma planta. Pero esto no significa una opción más sencilla, ya que la capacitación, organización y gestión del personal del empaque hasta llegar a su situación actual ha sido también una labor muy considerable para la cooperativa, según expresa su presidente.

buenas condiciones durante 30 o 40 hasta que llegue a destino, traslado que se realiza en camión hasta buenos Aires y luego en barco hacia Europa, u otros destinos. Para ello se le realiza el “drenchado” (baño con fungicidas para evitar la descomposición de la fruta); luego se realiza un baño con bicarbonato y otros insumos; posteriormente se le realiza un encerado (para tapar los poros y que no se deshidrate, y también para obtener una mejor presentación a la vista). Cuando es para mercado interno, el proceso es semejante, pero se usan menos u otros insumos.

En relación al mencionado **cupo**, la organización interna de los socios se realiza en base a la distribución de puntos, como si fuesen acciones, sobre un total de 100. Es en relación a la cantidad de puntos que posee cada socio, que se establecen los montos de las cuotas societales y el derecho a uso del empaque. A su vez, cada socio puede comprar o vender acciones y esto es lo que determina su capacidad operativa individual de uso del empaque. En relación a ello, el presidente de la cooperativa señala que existen cuatro tipos de socios, y que la mayoría de los productores poseen entre cuatro y cinco puntos, pero hay quienes tienen hasta veinte, lo cual refleja en parte las heterogeneidades que existen entre los productores de la cooperativa, en cuanto a cantidad de tierra y capacidad de producción.

Este tipo de organización se logró después de diversas discusiones y dificultades sobre cómo organizar el uso de las instalaciones, dadas las limitaciones operativas que posee el empaque y para congeniar las diferencias en cuanto al tamaño y capacidad del productor. Como señala el presidente, *“hubo que diseñar un saco a medida, porque, dadas las diferencias entre los productores, no pueden tener todos el mismo uso del empaque, si no se funde la cooperativa”*. Este es un tema sensible, ya que nos encontramos en el límite de la forma cooperativa y la necesidad de adaptar las formas de organización a las realidades existentes. De todos modos, la diferencia fundamental de esta forma de funcionamiento respecto de una Sociedad Anónima, es que en la Cooperativa todos tienen el mismo derecho a voz y voto, por más cantidad de puntos que posean, con lo cual se respeta la regla número uno de las cooperativas: *un hombre, un voto*, pero se flexibiliza la organización de acuerdo a la capacidad de producción de los socios.

4.b- El paso a la formalidad y los diversos mercados

Una de las condiciones que determina la opción por el mercado externo es que **la cooperativa debe estar por entero dentro del mercado formal**, desde la producción hasta el empaque, lo cual significa un cambio cualitativo dentro de las prácticas del productor. Suceden dos fenómenos: impositivamente en general tienen que pasar del “monotributo” a “responsable inscripto”, por lo tanto, de estar en negro a estar en blanco. Este hecho provoca un cambio en toda la explotación.

Esto genera una competencia desleal cuando se trata del mercado interno. Según señala el Jefe del INTA *“La cooperativa está enteramente dentro de la economía formal, y tiene que competir con otras empresas o formas comerciales que no están en su totalidad en la economía formal. En el mercado interno eso es determinante, por el diferencial de costos que poseen. Esta cooperativa no puede pensar en trabajar en el mercado interno, porque hay una gran proporción de productores a nivel nacional que está en la economía informal y con la cual no puede competir”*.

Es decir, que la Cooperativa debe tomar la opción estratégica de exportar, ya que los costos de mantenerse en la economía formal no los hacen competentes en el mercado interno. Pero para ello, se requiere cumplir con todas las normativas y estándares de calidad antes mencionados.

De todos modos, como señala el tesorero de la cooperativa, *“Si hoy no tuvieran la posibilidad de exportar estarían fundidos, dados los movimientos cíclicos de la actividad en el mercado interno”*. Hasta el momento la preocupación por la calidad no era fuerte porque no tenían asegurada la venta a un precio diferencial como es con la exportación.

Hoy, si la fruta no califica para exportación, venden en el mercado interno, y la fruta de descarte, que se calcula en el 40% de la producción, y que puede llegar al 100% si tienen heladas fuertes, va todo para industria, donde pueden llegar a obtener una rentabilidad hasta 20 veces menor que si exportasen, con lo cual apenas alcanzan a cubrir los costos invertidos.

Como vemos, el hincapié puesto en la calidad se debe a que de acuerdo a la misma se determina el destino de la fruta, y el diferencial de precios entre los diversos mercados es muy significativo. Según los datos otorgados por el presidente de la cooperativa, la tonelada se cotiza, según precios del 2006:

- \$140 para industria;
- \$775 en el mercado interno;
- \$1500 en el mercado de exportación.

La opción por la exportación es, por supuesto, muy tentadora, pero también muy costosa y riesgosa, dado que los costos de exportación resultan muy elevados (según lo relevado, el 30% de lo que se obtiene es ganancia y el 70% costos) y la posibilidad de no alcanzar los estándares de calidad, significa una disminución muy fuerte de los ingresos obtenidos, mientras que los costos invertidos se mantienen constantes.

En la actualidad **la cooperativa se encuentra exportando** cítricos a países como Rusia (donde tienen varios compradores); dentro de la Unión Europea exportan a Francia, Holanda, Rumania, Bulgaria y España. Están realizando además contactos para entrar a mercados de Medio Oriente y Canadá.

Es decir que, actualmente tienen una sobredemanda, que en verdad no pueden cubrir del todo, dadas las limitantes tanto de la producción en volumen y calidad como de la capacidad operativa del empaque. Con lo cual, están hoy re orientando y seleccionando mejor el tipo de clientes y el acuerdo de comercialización alcanzado con los mismos. Al respecto, la cooperativa se propone buscar mejores compradores y a su vez, asumir un negocio de costos compartidos, donde los productores puedan tener adelantos para enfrentar los costos, y formas de compromiso mas beneficiosas para ambas partes.

4.c- El cambio de mentalidad: de tranqueras adentro a tranqueras afuera, de productor individual a cooperativista

A partir de la conformación de la cooperativa y del proyecto de empaque para exportación, podemos decir que se da un doble proceso de transformación del productor. Por un lado, el **proceso de transformación del productor en empresario**, lo cual es un proceso lento y continuo, que implica importantes desafíos. Por el hecho de ser una cooperativa, esta dificultad no desaparece, sino que por el contrario, requiere además otras cualidades, ya que conjuntamente con esta transformación se produce otra, la **de productor individual a cooperativista**. Como señala el técnico del INTA *“el paso de productor a empresario es un proceso, hay algunos que se adecuan mas, otros no se adaptan a la toma de decisiones permanente y en conjunto”*.

También, según uno de los socios entrevistados, el tesorero de la cooperativa, *“lo primero que tiene que generar el productor es un cambio de mentalidad, o sea, dejar de ser sólo productor y empezar a ser más partícipe de qué pasa con su producción, eso se está empezando a dar despacio, dentro de un proceso de cambio muy profundo, dejar de pensar sólo del portón para adentro y empezar a pensar del portón para afuera, eso se está empezando a dar, y a medida que pase, los muchachos van a empezar a sentir más los beneficios. Pero el cambio ya se siente respecto de cuando vendían toda su fruta afuera, ahora son ellos partícipes de su propia exportación. Hoy tienen el convencimiento de que el negocio hay que hacerlo a través de la cooperativa”*.

Como señalan los socios entrevistados, se dieron importantes **aprendizajes colectivos** y cambios profundos en la mentalidad y práctica de los productores socios a partir del proyecto, *“hubo fuertes cambios en la forma de ver las cosas. Ahora encarar sus explotaciones como una empresa”* y también *“un cambio muy importante fue en relación al individualismo, ya que de por sí acá la gente es individualista. Al principio se juntaron por la gran necesidad, no porque haya espíritu de grupo, pero eso de a poco está cambiando”*.

La experiencia desarrollada es altamente valorada y representa un fuerte orgullo que a su vez los impulsa hacia adelante: *“Lo que más nos costó fue sentirnos dueños de la cooperativa, darnos cuenta de lo que tenemos. Pero fue muy buena la experiencia. Es todo un proceso de crecimiento, es un logro más que importante para todos nosotros, para la localidad y para la provincia. Somos el primer empaque de exportación de la provincia”*, señala un socio de la cooperativa.

En cuanto a los **liderazgos** en la conformación y consolidación del grupo y del proyecto, se situaron fuertemente en el presidente de la cooperativa y el grupo de productores más cercano. Su función fue siempre la de motivar e incentivar a los otros socios. En ello jugaron sin lugar a dudas, las capacidades previas de los socios en cuanto a la gestión cooperativa. Pero también, se resalta la importancia para el proyecto de otros liderazgos institucionales como el del INTA o la provincia, que en todo momento acompañaron y avalaron la experiencia.

Según el Jefe del INTA, *“El presidente de la cooperativa tiene un liderazgo y reconocimiento importante en la zona. Sin un liderazgo fuerte hubiera sido mucho más difícil el proceso”*. Pero además, según lo relevado, se trata de un liderazgo de características muy positivas para el crecimiento del conjunto. En la visión del presidente y el tesorero de la cooperativa *“hace falta alguien que esté estimulando todo el tiempo, pero los otros tienen que estar cerca para aprender. Nosotros, desde el Consejo, empujamos al resto, pero no nos adelantamos tanto como para dejarlos atrás. El grupo es líder, todos están hoy con la cabeza abierta y comprometida. La función del líder es motivar e impulsar”*. Otros socios de la cooperativa señalan en el mismo sentido el trabajo y espíritu de equipo que existe en la cooperativa: *“Después del proyecto mejoró la participación de todos, cambió totalmente. Hay que estar al tanto de todo. Siempre alguien tiene que estar actualizándose, al menos uno, y luego lo transmite a todo el grupo”*.

Como podemos observar, a medida que se fue implementando el proyecto, las relaciones grupales se fortalecieron. En la actualidad, organizan reuniones semanales regularmente, con amplia participación de los socios. A su vez, la conciencia fue variando de acuerdo al trabajo en conjunto: se fueron abandonando las prácticas individualistas en pos de la cooperación. Sumado a esto, el hecho de trabajar interinstitucionalmente, afianzó fuertemente el proceso.

Pero sin embargo, a pesar de los importantes logros realizados, el proceso requiere una mayor profesionalización de la propia cooperativa, dados los crecientes requerimientos de gestión de la misma, tanto para la producción como para la exportación. Sería necesario de este modo, asalariar determinadas tareas que a la fecha se efectúan ad honorem, por parte de algunos puestos claves del Consejo de Administración. Al respecto, el tesorero de la cooperativa señalaba la importancia estratégica en este tipo de proyectos, de la posibilidad de rentar al o los coordinador/es, o gestores de las experiencias asociativas³⁴, cosa que ya hemos señalado como clave en los capítulos 4 y 5 (caso CIMAEL y Posadas).

Al respecto, se resalta a futuro la necesidad de preparar nuevos cuadros en cooperativismo y gerenciamiento, para posibilitar un mayor recambio en la conducción de la cooperativa, al tiempo que promover el trabajo especializado, altamente capacitado y profesionalizado.

5- Los resultados del proyecto y la experiencia desarrollada

5.a- Los avances productivos y los desafíos a futuro: avanzando en la cadena de valor.

Para calcular el impacto acaecido sobre el volumen de la producción, es necesario tener en cuenta en primer lugar que cuando se trata del sector agropecuario, la producción no cambia de un año a otro. En el mediano plazo, cuatro o cinco años, sí puede duplicarse o triplicarse la producción. En el caso del citrus, los primeros cuatro años de la planta son de inversión, recién al cuarto o quinto año se comienza a ganar. Por ello tampoco es factible cambiar la variedad en el corto plazo, por ejemplo para adaptarse a los mercados externos, ya que ello requiere una inversión y espera de al menos 5 años. Sí mejoró considerablemente la calidad de la fruta, como ya señalamos, en relación directa a la comercialización, aunque de manera heterogénea entre los diversos socios.

En cuanto al procesamiento de la fruta en el empaque, el cambio fue significativo con las nuevas inversiones del proyecto. Durante el año 2005, en que se inicia el proyecto, pasaron la mitad del año montando las máquinas y acondicionando la planta, con lo cual sólo tuvieron 15 días de empaque de exportación. En el 2006 generaron 120.000 cajas para exportación en sólo 4 meses y en el 2007, triplicaron la capacidad de proceso en relación al 2005, en sólo 60 días ya llevaban 96.000 cajas, al momento del estudio. **La idea para este año era la de triplicar la producción**, pero la helada que tuvieron –y que fue generalizada, no tenían una helada de estas magnitudes desde 1996 según lo señalado- no permitió cumplir este objetivo, es más, una gran parte de la producción será destinada a industria para poder recuperar apenas los gastos.

De todos modos los objetivos planteados en materia productiva se cumplieron y sobre todo, encuentran en el empaque una gran oportunidad a futuro. Si bien la planta no pudo procesar fruta de productores no socios de la cooperativa, como se planteaba en

³⁴ El presidente de la cooperativa recibe actualmente un salario, siendo el único socio en esta situación. Esto le permite dedicarse mejor a la gestión de la cooperativa, pudiendo a su vez contratar personal para la atención de su quinta. No sucede lo mismo con el Tesorero, quien constituye una pieza clave dentro del Consejo, por las acciones de promoción comercial que realiza a nivel internacional para la cooperativa. El actual tesorero, que entró a la cooperativa con posterioridad al proyecto es el único socio con título profesional (Ing. Agrónomo). Al no estar rentado por la cooperativa se ve en la obligación de realizar otras múltiples tareas para garantizar los trabajos en su quinta y las otras actividades de su vida profesional.

el proyecto original, dada la capacidad operativa del empaque, que quedó al límite con el aumento de la producción, sí se constituyó como formadora de precios en la región, dado el volumen de fruta procesada.

Las perspectivas a futuro: El proyecto industrial de jugos

Como señalan los técnicos consultados y los referentes de la cooperativa, a pesar del importante avance que significa el empaque de exportación *“siguen quedando agujeros en la cadena, asociados a la industrialización y que podrían aprovecharse local y regionalmente”*. Especialmente vinculado a la fruta de descarte, que, como ya señalamos, abarca alrededor del 40% de la producción, y puede llegar casi al 100% si hay heladas fuertes. Esta producción debe venderse a terceros como sucede actualmente, con la consecuente fuga de recursos de la localidad, ya que la cooperativa abastece a una fábrica de jugos que se ubica en Concordia, Entre Ríos.

Ello implica fuertes mermas en las ganancias de los productores, ya que el que posee el poder de compra y comercialización, es el que controla toda la cadena, imponiendo los precios. Este poder de control sobre la cadena implica que la empresa que procesa y comercializa, concentra el grueso de la ganancia, ya que incluso envía los cosechadores, controla los encajonadores y el transporte. Por lo cual, implica una gran pérdida de recursos para el territorio, dados los empleos que podrían crearse con la actividad industrial y los encadenamientos productivos que la misma requiere.

La cooperativa tiene actualmente una **fuerte determinación para avanzar en la cadena de valor**. La apuesta incluye ampliarse dentro de los agujeros actuales de la cadena de producción, la fruta de descarte, montando una fábrica de jugos (extractora de jugo concentrado). Están armando el proyecto con el INTA y el Gobierno Provincial, estando el mismo en una etapa de estudio y búsqueda de financiamiento. Como señala el jefe del INTA, la cooperativa tiene importantes fortalezas para encarar el proyecto: *“Tienen el terreno, tienen agua y electricidad, dado que son parte también de la Cooperativa Aguará proveedora en la zona, y tienen la producción... por lo tanto, reúnen todas las condiciones para poder avanzar. Pero además, fundamentalmente y a diferencia de antes, poseen una estructura organizada y el conocimiento sobre el proceso de exportación, mas un entorno interinstitucional de apoyo, con el INTA, la Provincia y el Programa de Reposicionamiento de la citricultura”*.

Según los estudios y cálculos realizados, la inversión requerida para el proyecto sería de unos \$4.500.000, siendo austeros. La inversión se podría recuperar en 10 años, y con posibilidades de expansión. Este proyecto reúne las fuerzas y esperanzas de los productores de la cooperativa y les imprime un dinamismo y una fuerte confianza en el desarrollo a mediano plazo de la experiencia cooperativa. Al igual que el jefe del INTA, el tesorero de la cooperativa considera que *“El crecimiento va a ser importante y rápido. Con las 25.000 hectáreas de citrus que existen en toda la zona, el impacto regional sería muy fuerte. Si tuviéramos la plata, en un año estaríamos montando la industria. Es lo que le hace falta a la zona. Además, hoy tenemos el factor humano organizado, a diferencia del principio, como para encarar este nuevo desafío y estamos capacitados para exportar”*.

Un dato fundamental e irrevocable para la sustentabilidad del proyecto industrial de jugos, es que, como comentan el presidente y tesorero de la cooperativa, que son quienes realizan los acuerdos de comercialización para exportación y los viajes al exterior *“Afuera, de 10 clientes, 8 nos piden jugo”*. Es decir que, existiendo la demanda del producto y las capacidades instaladas, el proyecto posee las mejores perspectivas. En la planta podrían trabajar 25 personas más, a su vez, se aumentarían las cuadrillas

de cosecha y trabajo en las quintas y aumentaría fuertemente la rentabilidad para el productor.

Como señalábamos, la cooperativa, conjuntamente con el INTA y el Gobierno de la Provincia, están haciendo el estudio de perfectibilidad del proyecto. Como muestra de la seriedad de la iniciativa, actualmente están buscando a la consultora más adecuada para realizar el estudio, dentro de las empresas especializadas que han realizado otras plantas de jugo en el país. Para ello, también realizaron gestiones con el Programa de Apoyo a Complejos Productivos de la SEPYME³⁵, que financiaría un coordinador para la búsqueda de las fuentes y alternativas de financiamiento más convenientes al proyecto.

5.b- Los nuevos empleos y los encadenamientos productivos: mejora en la calidad de vida y las perspectivas de desarrollo a nivel regional

Para medir el **impacto socioeconómico** del proyecto debemos hablar de los **nuevos empleos** creados por la cooperativa y de los **encadenamientos productivos** que ha generado la actividad, los cuales fueron en ambos casos muy significativos. Pero además, los cambios cualitativos intangibles, subjetivos y actitudinales, que la experiencia ha producido en los socios y empleados de la cooperativa, los cuales son significativos cuando hablamos de economía social y desarrollo local.

En cuanto al **crecimiento del empleo**, tenemos por un lado el personal incorporado en las quintas y por otro los nuevos puestos generados por el empaque para exportación. El primer empaque (para mercado interno) arrancó en el 2002/ 2003, entonces eran 7 empleados, hoy, después del proyecto implementado, la cooperativa cuenta con casi 50 empleados, todos en relación de dependencia y en blanco. Además, la cooperativa trabaja actualmente con 4 profesionales: un abogado, un escribano, un contador y un ingeniero, los cuales son contratados como profesionales independientes.

Según nos señala el responsable del empaque y encargado de personal de la planta, de los 46 empleados, prácticamente la mitad son mujeres y la otra mitad hombres. La media de edad es entre 30 y 35 años, existiendo empleados de entre 20 y 50 años. Como explica este entrevistado, *“Ya que el empaque fue creciendo, se fueron incorporando personas, en el 2005 éramos 15; en el 2006, 30 y en el 2007 hemos llegado a 46 empleados. Además la cooperativa trata de ayudar a las personas en lo que pueda, de acuerdo a las necesidades de cada uno. Por eso hay buen compromiso y cooperación de los empleados”*.

Dentro del empaque existen cuatro categorías de trabajadores: las descartadoras (mayormente mujeres), los playeros, la gente encargada de mantenimiento y los capataces³⁶. Las jornadas de trabajo son de 8 horas de lunes a sábados, pero

³⁵ Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Sepyme), dependiente del Ministerio de Economía de la Nación. Programa de Promoción de Cluster y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional” Ver www.sepyme.gov.ar “clusters regionales”.

³⁶ Según el responsable del empaque, las descartadoras y los playeros obtienen una ganancia de \$4 por hora, se les paga según la cantidad de días trabajados y en forma quincenal. Los días trabajados son por lo general 12 o 13 por quincena. Al respecto podemos estimar un salario mensual cercano a los \$800 para esta categoría de empleados, sin contar las horas extras, que normalmente se realizan y se pagan aparte. Los empleados de mantenimiento y capataces tienen un salario mensual, que se paga por quincenas.

frecuentemente se hacen horas extras, las cuales se pagan aparte, por ejemplo cuando tienen que enviar algún pedido, pudiendo ser jornadas de hasta 10 hs.

Según lo relevado, todos los trabajadores están en blanco, con sueldos que rondan los \$1000, lo cual es significativo para la región, y con los beneficios laborales correspondientes, como aportes jubilatorios, obra social y ART. Los contratos son permanentes pero por períodos, ya que el ciclo de mayor actividad del empaque es de marzo a noviembre, cuando termina la zafra. Durante los meses restantes, de diciembre a febrero, la cooperativa realiza un pago mínimo a los empleados, a fin de que puedan mantener la obra social, pagándoles además las vacaciones.

Los riesgos de trabajo existen, pero se encuentran bajo control. Existen por el uso de maquinarias y productos químicos que se utilizan en el proceso, pero las inspecciones no reflejaron ninguna carencia al respecto. Respecto a accidentes laborales, no fueron relevantes, más allá de casos puntuales³⁷.

Es decir que, a partir del proyecto, se ha creado una importante cantidad de empleo y de calidad, considerando las características cíclicas propias de la actividad agraria. Estos nuevos empleos han sido destinados en buena medida para jóvenes y sectores vulnerables, ya que mayormente los empleados eran cosechadores y personas de bajos recursos de la zona, con trabajos más precarios e inestables.

La labor desarrollada en cuanto a la **capacitación e involucramiento del personal** del empaque con el proyecto de la cooperativa no ha sido menor, y en ello también se han producido importantes cambios en cuanto a las conductas y los compromisos asumidos. Como señala el encargado del empaque: *“Ha habido cambios en las actitudes, hay mayor disponibilidad de la gente que está trabajando. Era gente de bajos recursos, cosechadores de la zona. La pelea constante es sobre la forma de pensar. Para que tengan sentido de pertenencia con la cooperativa.... Nuestra preocupación es siempre poder brindarle una mejora al personal. Que estén viendo nuestras etiquetas en Rusia no es poca cosa. Eso te da satisfacción y confianza”*.

Este entrevistado, de 40 años, que trabaja desde julio de 2005 en la cooperativa como responsable del empaque, transmite un fuerte compromiso y adhesión al proyecto colectivo de la cooperativa y señala la significación y beneficios propios que obtuvo al entrar a trabajar en la misma: *“Mi poder adquisitivo aumentó. Arrancó con un básico de \$500 y hoy se duplicó. Yo venía de un trabajo muy estresante, fui 15 años empleado textil en una fábrica de la localidad, en el área de compras y administración de personal, tenía mucha responsabilidad y vivía con problemas de salud. El cambio fue beneficioso. Aquí me siento muy cómodo y tranquilo, al ser cooperativa, el trato con la gente es diferente, conocés a los dueños y tenés un trato más directo. Los dueños conversan con todos los empleados, son como familias”*.

Este **elemento subjetivo y emotivo** es fundamental y hace a las condiciones laborales y a las relaciones sociales de las personas que trabajan en la cooperativa y viven en la localidad, siendo una de las fortalezas fundamentales de la economía social que, al no poner por delante el interés por el lucro sino el bienestar de las personas y la comunidad, como señala José Luis Coraggio *“produce sociedad”*³⁸. Además, la experiencia demuestra el arraigo de los productores con su territorio, y el compromiso con el desarrollo del mismo. Como señala el tesorero, que posee 30 años

³⁷ Según comenta en la entrevista realizada uno de los empleados del empaque, un mecánico había tenido un accidente de trabajo, pero el seguro se hizo cargo del mismo.

³⁸ José Luis Coraggio, “La economía social como vía para otro desarrollo social” www.urbared.ungs.edu.ar (consulta septiembre de 2007).

y vive en Monte Caseros: *“La cooperativa tiene otro nivel de compromiso con el productor, diferente al de una empresa privada, ya que somos nosotros mismos quienes la conformamos. Lo mismo sucede con los empleados del empaque, son nuestros vecinos y nosotros queremos que la Colonia y el Departamento salga adelante, porque queremos que nuestros hijos crezcan y vivan en estas tierras”.*

A su vez, la forma de gestión del trabajo en la cooperativa es más horizontal y participativa, convergentemente con las nuevas visiones sobre organización laboral posteriores al fordismo- taylorismo, *“Le fuimos dando forma entre todos al proyecto, la cooperativa no es una estructura a la que hay que adaptarse. Te dan apertura para proponer cosas y hacer cambios. Para ello hacemos reunión de capataces y con el resto del personal sobre cómo organizar el trabajo”* señala el encargado del empaque.

Respecto de los **beneficios socio- económicos para los socios de la cooperativa**, según el presidente de la cooperativa *“hoy el productor que trabaja bien está duplicando su ganancia, la mitad de los productores se encuentran en esa situación. Las formas de pago a los socios, se realiza a los quince o veinte días que se ha rendido la fruta. La paga depende de la calidad y el destino de la misma. En determinadas ocasiones, el comprador adelanta el 30% de la paga para efectuar el proceso y el resto se paga cuando llega el embarque”.*

Asimismo, esta mejora les permitió **ampliar el personal que trabaja en las quintas**, además del trabajo familiar, siendo en general de entre 1 y 2 personas permanentes, con un total aproximado de 60 personas vinculadas a la producción, y pudiendo llegar a emplear a 150 personas en los períodos de mayor trabajo, como la cosecha. Dado el volumen de producción y la mayor calificación requerida para lograr los estándares de calidad, el volumen de trabajo generado en las quintas aumentó y se calificó.

De todos modos, para el conjunto de los socios, los cambios fundamentales se reflejan en la perspectiva a futuro, *“el productor está mejor en lo anímico, porque lo mira a futuro, lo que puede ser mañana cuando tengan toda la cadena armada. En lo económico recién estamos agarrando viaje”*, comenta uno de los socios, haciendo alusión al proyecto industrial de jugo comentado en el anterior apartado.

Las **condiciones de vida de los socios** cambiaron, pero sobretodo, los entrevistados hacen hincapié en las **expectativas depositadas en la cooperativa a futuro**. Pasaron en poco tiempo, de ser un productor que espera que vengan a comprarle al campo, a ser una empresa que está exportando. El hecho de poseer una herramienta de comercialización propia es un orgullo y un incentivo a continuar apostando al crecimiento. A su vez, no deja de ser un proyecto propio, son los mismos socios quienes generan las líneas de trabajo, las decisiones se toman en conjunto, en un trato directo y abierto.

En cuanto a los **encadenamientos productivos**, el proyecto del empaque generó una importante actividad en la zona, sobretodo en sectores directamente vinculados a la cooperativa como los aserraderos y el transporte, que antes, cuando la producción se vendía a otras provincias, desde donde se exportaba, no se veían beneficiados por la actividad.

La cooperativa trabaja regularmente con 3 aserraderos de la zona y localidades cercanas de Monte Caseros, como Chajari y Mocoretá, (150 km a la redonda), para la provisión de cajones, pallets y vinner para el empaque. Estos aserraderos, son empresas medianas, emplean entre 20 y 30 personas cada uno, lo que arroja un total aproximado de 75 personas vinculadas a la cooperativa en esta actividad foresto industrial, importante también en la región.

Además, se trabaja en forma constante con 8 o 9 camiones que realizan los fletes desde las quintas y el transporte de los productos hasta Buenos Aires, cada camión posee 2 choferes, lo que arroja un total de al menos 16 personas en el rubro de transporte, vinculadas a la actividad de la cooperativa, aunque trabajan de manera independiente.

Por último, existen al menos 15 personas que trabajan en Buenos Aires como despachantes de aduana para la cooperativa, los cuales trabajan a tiempo parcial para la misma.

Sin embargo, otros insumos del empaque no pueden cubrirse con proveedores de la zona, como por ejemplo las cajas de cartón, los envases y fertilizantes, los cuales son adquiridos a empresas grandes de Buenos Aires.

5.c- Relaciones con otros actores y con la comunidad: afianzamiento de los lazos sociales y de la red interinstitucional

A partir del proyecto, la cooperativa creció en imagen, ya que el mismo tuvo una buena repercusión periodística y los resultados están a la vista en la localidad, la región y la provincia. Pero además, la cooperativa, cuyos integrantes ya poseían un compromiso e inserción fuerte en la comunidad a través de la cooperativa AGUARÁ, está fuertemente involucrada en el territorio.

Por ejemplo, en el Barrio Monte Caseros, donde viven muchos de los empleados del empaque, se realizó por primera vez la “**Fiesta del cosechero**”, siendo la cooperativa un fuerte promotor y auspiciante de la iniciativa, fundamental en términos del desarrollo cultura de los pueblos y de la identidad local.

Por otra parte, la cooperativa colabora con las Municipalidades de Monte Caseros y Juan Pujol, y con aportes a diversas instituciones locales, como el cuerpo de bomberos y la policía, incluso la cooperativa financia el funcionamiento de una ambulancia en Pujol. Proveen por ejemplo fruta de descarte y otras mercaderías para los comedores y escuelas de la zona, algunas de las cuales han apadrinado. De acuerdo al proyecto presentado al MDS, la cooperativa se comprometía a devolver parte de los fondos recibidos, en concepto de *contraprestación solidaria y en carácter de donación*³⁹, en cajones de naranja y/o alimentos no perecederos, otorgados con una frecuencia mensual, por el plazo de cuatro años, a diversas escuelas de la zona, dentro de las cuales se encuentra una EFA (Escuela de la Familia Agrícola). El cumplimiento de este compromiso, que se está desarrollando según lo pactado, estrechó fuertemente las relaciones de la cooperativa con las instituciones educativas y con la comunidad en general.

Lo fundamental aquí, es que los productores mayormente viven en la Colonia San Francisco, por lo tanto, las ganancias y el crecimiento de la cooperativa se “derrama” o reinvierten mayormente en la localidad y la región, contribuyendo al desarrollo local y regional.

³⁹ “La Cooperativa destinará el 20% del monto solicitado (\$36.624,62), en carácter de donación a diversas escuelas, en cajones de naranja y/o alimentos no perecederos, otorgados con una frecuencia mensual, por el plazo de cuatro años”. Informe Técnico MDS. Dirección Nacional de Fortalecimiento Social, 2004.

En cuanto a la **red interinstitucional**, como hemos señalado a lo largo del artículo, la cooperativa tiene una relación muy fluida con el INTA y con el Gobierno Provincial. Estos, han conformado en el marco del “Programa de Reposición de la Citricultura Correntina”, conjuntamente con el CFI y otras instituciones, **una red de trabajo continua y sistemática**, que, según explica el jefe del INTA *“llevó entre dos y tres años conformar”*. Este entrevistado señala que *“los trabajos interinstitucionales son claves. Lo importante es trabajar con instituciones, con intereses y objetivos comunes, que realmente se comprometan en las acciones y no sólo se junten a hablar. En la Cooperativa, por ejemplo, hay gente abierta que entiende estos procesos y no son egoístas. Nadie se adueña del proyecto. Hay mucha comunicación interpersonal entre los técnicos y los productores y concientización permanente. La red empieza a funcionar cuando se generan lazos de confianza interinstitucional. Ahí se empieza a potenciar el compromiso”*.

Los elementos señalados por este entrevistado son fundamentales para el éxito del trabajo en red, multiactoral e interinstitucional. Entonces, recapitulando: primero, debe haber intereses comunes, orientados al desarrollo local y regional; segundo, tiene que haber una comunicación fluida, transparente y permanente entre los actores; y tercero, tiene que haber confianza entre las instituciones y los diversos actores, de modo que fluya la información, la representación de intereses ante terceros y se de la apropiación colectiva del proyecto territorial.

Por último, es importante rescatar en este apartado, otros resultados del proyecto y su impacto en la región, lo cual se verifica en el **efecto contagio** producido por la experiencia de la Cooperativa San Francisco de Monte Caseros. Al respecto, en la localidad vecina de Mocoretá ya se ha conformado una cooperativa citrícola de características similares y se están llevando adelante acciones para la conformación de un segundo empaque para exportación, que posee también un fuerte apoyo de la provincia y el resto de las instituciones. Además, se encuentra en proyecto la construcción de una tercera planta de empaque para exportación, en la localidad de Bella Vista, donde se ubica la otra cuenca citrícola importante de la Provincia de Corrientes.

6- Conclusiones del caso: impacto local y regional

Consideramos que la experiencia de la Cooperativa citrícola de San Francisco, Monte Caseros, constituye un caso muy importante de desarrollo productivo regional, con fuerte anclaje en la economía social y la tradición cooperativa de la localidad y la provincia de Corrientes. Así mismo, constituye un ejemplo muy positivo de emprendedorismo, con fuerte anclaje en el territorio, particularmente rural y con visión regional.

Se combinan positivamente en este caso una serie de elementos que hacen al éxito del proyecto y que nos sugieren, como lo señala Sergio Boisier, que el desarrollo local puede considerarse como un **emergente sistémico**⁴⁰. Señalamos a continuación algunos de estos elementos convergentes que consideramos claves para el éxito de la experiencia y que permitieron el rápido y vertiginoso cambio cualitativo producido por la cooperativa, lo cual constituye uno de los aspectos más sorprendentes del proceso, ya que en poco tiempo pasaron de productores independientes a ser una cooperativa de exportación.

⁴⁰ Boisier, Sergio “¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? Revista del CLAD Reforma y Democracia, N. 27, octubre de 2003.

Por un lado, resulta fundamental la experiencia previa de estos productores como cooperativistas y la tradición histórica de este sector de la economía social. Es decir, que había un **capital social** preexistente al proyecto, que permitió su rápida puesta en práctica para la nueva iniciativa, dada la crisis de comercialización que estaba atravesando el sector citrícola. Así mismo, y relacionado a lo anterior, se destaca la capacidad de **liderazgo y emprendedorismo** de los dirigentes de la cooperativa y las características positivas de este liderazgo, que permitieron el crecimiento del conjunto. En este sentido los entrevistados destacan como clave la **fluidez de la comunicación** al interior de la cooperativa, haciendo mas transparentes y democráticos los procesos, y permitiendo además la concientización y formación del conjunto de los productores para enfrentar los nuevos desafíos: una producción de alta calidad para mercados exigentes; el conocimiento de los mercados y los procesos de exportación; y la toma de decisiones en conjunto y el crecimiento como cooperativa.

Al respecto, hemos señalado el doble proceso de transformación de estos productores a partir del proyecto: por un lado, la transformación del productor en empresario y la preocupación por las tareas “de tranqueras adentro, a tranqueras afuera”; y por otro, la transformación de productor individual a cooperativista.

También en relación a las características de los productores socios, es importante señalar otros dos aspectos. En primer lugar, que se trata de **productores medianos**, lo cual les permitió cierto margen de maniobra dada la diversificación productiva que poseen, y la capacidad de inversión para la compra del terreno y la conformación inicial del empaque, lo cual significó aportes personales mensuales durante largo tiempo. Esta capacidad y decisión de inversión, aunque variable según los diversos socios, continua siendo un elemento fundamental dados los fuertes aportes que realizan actualmente para el mantenimiento y mejoramiento de la planta, y será clave a futuro, para la implementación del proyecto de la fábrica de jugo.

En segundo lugar, se destaca el **fuerte arraigo de estos productores en el territorio**, en tanto han heredado la práctica de la producción citrícola de sus padres y abuelos, y viven actualmente con sus familias en el campo, mayormente en la Colonia San Francisco -compuesta por 56 familias-, lo cual implica el interés por el desarrollo de su territorio, y no solo por el éxito personal o empresarial. Este elemento es destacable en el marco de un fuerte proceso a nivel nacional de despoblamiento del campo y sustitución de pequeños y medianos productores por grandes empresas explotadoras de la actividad agropecuaria.

El interés de estos productores por lograr el desarrollo de sus comunidades, que ya se verifica en la conformación de la cooperativa AGUARÁ a fines de la década del '60 para la provisión de electricidad a la zona, se refuerza en la actualidad con el proyecto de la cooperativa San Francisco y sus perspectivas futuras. Esto puede comprenderse en el hecho de que *“son jóvenes y emprendedores”* y también, que *“han decidido que sus hijos crezcan y vivan en estas tierras”*.

Por ultimo, en relación a los productores y la localidad, como destacan los técnicos y funcionarios entrevistados, existe una **influencia cultural positiva en la región**, asociada a la capacidad emprendedora y asociativa, y relacionada con la fuerte descendencia de la inmigración italiana. Según los entrevistados, existen dos zonas de Corrientes que poseen estas características, donde la cultura local favorece estos procesos, existiendo mucha experiencia cooperativa: el centro- sur de la provincia (Monte Caseros, Mocoretá y Curuzú Cuatiá) y la zona noreste (Santo Tomé, Colonia Liebig y Gobernador Virasoro). A su vez, Monte Caseros, como ya hemos señalado, además de su importante historia ferroviaria, de mutualismo y cooperativismo, posee,

junto con Virasoro, los mejores índices socio- económicos y de desarrollo humano de la Provincia.

Por otro lado, señalamos como clave del proceso, el **desarrollo institucional** que da marco a la experiencia. En este sentido se conjugan los antecedentes de Monte Caseros en desarrollo local y asociativismo llevados adelante por la anterior gestión de gobierno, y por otro la fuerte articulación interinstitucional actual de apoyo a los productores y la cooperativa. Es muy importante al respecto el **trabajo en red de instituciones** técnicas y gubernamentales del orden nacional y provincial. Estas instituciones, entre las que se destacan el INTA, el Gobierno de la Provincia, el SENASA y el CFI, entre otras, constituyen a si mismo liderazgos institucionales fuertes que en todo momento dieron apoyo técnico y aval institucional al proyecto.

En este punto, el papel desempeñado por el **Ministerio de Desarrollo Social** de la Nación, también fue considerado clave por los entrevistados, al dar, a través del financiamiento del proyecto, el puntapié necesario para concretar la iniciativa del empaque de exportación. Además este organismo, desde el importante proceso que viene realizando a través del Programa Manos a la Obra, en la identificación y articulación de actores del territorio, en vistas al desarrollo local y la economía social, aportó, a través de la iniciativa de **Responsabilidad Social Empresaria (RSE)** y el Consejo Empresario formado en este marco, la vinculación con la Fundación Gas Ban. La misma, a través del asesoramiento y acompañamiento permanente a la Cooperativa en temas de marketing y exportación, contribuyó al fortalecimiento técnico de la experiencia.

Se vio claramente desde la nación y la provincia la oportunidad económica del proyecto, así como el impacto social y productivo a nivel regional de la cooperativa; impacto que se extiende a toda la provincia, al constituirse el primer empaque de exportación de cítricos de Corrientes. El proyecto constituye la obtención de importantes recursos genuinos para el territorio y la posibilidad de avanzar en la cadena de valor, en una región con fuertes características de primarización de la economía. Como señala el actual diputado, ex gobernador e intendente, E. Galantini, entran hoy a Monte Caseros por la exportación, \$50.000.000 que antes no existían, y las perspectivas de crecimiento son muy fuertes, si consideramos que sólo el 30% de la producción está hoy en condiciones de exportarse, y que existe una gran cantidad de tierras que no están en producción, ya que están ocupadas por el ejército.

Pero además, podemos afirmar, que la experiencia de la Cooperativa San Francisco constituye un fuerte caso de **desarrollo productivo con creación de empleo e inclusión social**⁴¹. Efectivamente, en la actualidad, las cooperativas resultan ser una gran fuente de empleo, y se convierten así en una alternativa de organización donde los productores pueden acceder a un mercado como el agroindustrial, concentrado por capitales multinacionales. También el sector citrícola representa en la provincia, como ya vimos, una alternativa importante para la creación de empleo, frente a otras actividades menos intensivas en empleo, pero más extendidas, como la ganadería.

En nuestro caso, a partir del proyecto de empaque de cítricos para exportación **se generaron puestos de trabajo** para casi 50 familias en el empaque, y para 150 en la cosecha de las quintas, además de los **encadenamientos productivos**, que contemplan a más de 100 personas trabajando vinculadas a la actividad citrícola de la cooperativa en la región.

41 Arroyo, Daniel "Los ejes centrales del desarrollo local", en *Desarrollo Local*, Jefatura de Gabinete de la Nación, Buenos Aires, 2003.

Es de destacar que los empleos creados en el empaque son todos en blanco y de calidad, elevando considerablemente la situación laboral y socio- económica de sectores altamente vulnerables como los jóvenes, mujeres y trabajadores rurales precarios en general, como son muchos de los actuales empleados de la cooperativa, que se desempeñaban antes como cosechadores temporales. Un dato interesante al respecto, como nos cuenta E. Galantini es el caso de un pueblito, Parada Labougle, distante unos 15km de Monte Caseros. El mismo se encontraba en proceso de desaparición, ya que era una parada del antiguo tren; hoy, casi todos los jóvenes del pueblo trabajan en la cooperativa, y con empleos en blanco y de calidad.

Podemos decir entonces, que el impacto social y económico del proyecto y la cooperativa es muy fuerte y puede ser mayor, de concretarse el proyecto de la fábrica de jugos, el cual, dadas las condiciones existentes señaladas, tiene muy buenas perspectivas en el mediano plazo. Con este proyecto podrían emplearse al menos veinticinco personas más en la planta, y también nuevas cuadrillas de cosecha. Pero sobre todo, implicaría nuevamente un impacto mayor, ya que daría mayor rentabilidad para los productores y nuevos recursos y encadenamientos para la región. En este sentido, otras derivaciones industriales posibles para el mayor aprovechamiento de la actividad citrícola de la zona, son por ejemplo, la producción de cáscara seca y aceites esenciales, intensivas en mano de obra y de gran demanda y buen precio en los mercados internacionales.

Como **resultados socio- culturales** del proyecto, podemos señalar los aprendizajes colectivos de los productores socios de la cooperativa, tanto en el tema asociativo, como productivo y de gestión comercial. También la capacitación recibida por todo el personal y los mayores niveles de calificación de mano de obra requeridos por los altos estándares de calidad para la exportación. Esto, con la existencia de instituciones técnicas de apoyo asentadas en el territorio, como el INTA, entre otras, constituye la posibilidad de empujar hacia arriba en términos socio-laborales, a todo el sector de trabajadores vinculados a la actividad. Se resalta también como elemento significativo los efectos contagios de la experiencia de la cooperativa en otras experiencias similares de la región y la provincia, como ya se están desarrollando en Mocoretá y Bella Vista.

En cuanto a la **sustentabilidad** del proyecto, podemos decir que es muy alta. Según algunos entrevistados, el proceso ya no tiene marcha atrás, pero si podría estancarse. Necesitarían por ejemplo un sistema de crédito constante para invertir en capital de trabajo y no sólo para comprar maquinaria. Actualmente la cooperativa no posee capacidad de ahorro, ya que se encuentran en constante crecimiento, por lo que necesitarían de ayuda financiera para adelantar insumos, dados los tiempos largos de cobro del proceso de exportación. Para que los productores puedan mejorar la calidad, lo cual representa el principal desafío productivo en la actualidad, y con ello aumentar el volumen exportable, requieren realizar importantes inversiones como el sistema de riego por goteo. Para ello, se está implementando un Fideicomiso agrícola, desde la Provincia de Corrientes, con fondos del CFI, y en forma conjunta con el INTA y la Fundación ArgenINTA⁴².

Además, claramente requerirán apoyos para el proyecto de la planta de jugo. Al respecto, resulta imprescindible completar el proceso de la cadena, para agregarle

⁴² Según los datos relevados la inversión requerida por hectárea de riego es de alrededor de 2.000 dólares. Con el mencionado Fideicomiso una importante cantidad de productores podrían tener riego por goteo en dos años.

valor a la producción y seguir creciendo, porque tal como se encuentran actualmente tienen un techo de crecimiento, marcado por la estacionalidad y el clima.

Finalmente, consideramos que la Cooperativa San Francisco se constituye y se fortalece como un **nuevo actor colectivo**, capaz de dinamizar la economía local y regular la actividad en beneficio de las mayorías, afianzando a su vez la identidad local y los valores asociativos. Como señala uno de los socios entrevistados, *“Esto supera a una empresa, es un desarrollo regional”*.

El aporte de la cooperativa y el proyecto implementado al desarrollo local y regional de Monte Caseros y la Provincia de Corrientes, es incalculable, si consideramos además de los importantes avances productivos, económicos y sociales, todos los aspectos intangibles que el proyecto genera: el arraigo en el territorio, el orgullo del crecimiento conjunto a partir del trabajo, el valor asociativo y solidario, la confianza y esperanza en un futuro mejor.

7- Bibliografía y fuentes de información

- Altschuler, Bárbara y Casalis, Alejandro “Desarrollo y Territorio. Aportes del Desarrollo Local y la Economía a una estrategia nacional de Desarrollo” en García Delgado, Daniel y Nosetto, Luciano comp. (2006) El desarrollo en un contexto neoliberal. Ed. CICCUS, Buenos Aires.
 - Arroyo, Daniel “Los ejes centrales del desarrollo local”, en Desarrollo Local, Jefatura de Gabinete de la Nación, Buenos Aires, 2003.
 - Besada, Ana Fernández: *Algunas características de las Cooperativas Agropecuarias Argentinas*. INTA. Documento de trabajo N° 24. Junio 2002
 - Boisier, Sergio “¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica? Revista del CLAD Reforma y Democracia, N. 27, octubre de 2003.
 - Coraggio, José Luis: “La economía social como vía para otro desarrollo social” en www.urbared.unqs.edu.ar (consulta septiembre de 2007).
 - Federación Argentina del Citrus (FEDECITRUS). Informes Regionales 2006. www.federacitrus.org (consulta en septiembre 2007)
 - Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, 2005. Informes Técnicos del Equipo Territorio de la Provincia de Corriente. María Lorena Vianna, técnico territorial en Monte Caseros.
 - Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano. Informes Técnicos de la Dirección Nacional de Fortalecimiento Social, Gerardo Benítez, Coordinador Región NEA, 2004.
 - Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Informes Técnicos y Proyecto presentado por la Cooperativa San Francisco, 2004- 2005.
 - Ministerio de Desarrollo Social, Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano, “Ampliar la mirada. Una iniciativa de gestión asociada en Responsabilidad Social Empresaria”, 2007.
 - Normas EUREPGAP Versión 2.0. Enero de 2004.
 - Protomastro, Gustavo: *Eurep- GAP y Tesco. Frutas certificadas: la cadena de valor sustentable*. En <http://www.ecogestionar.com.ar> (consulta septiembre 2007)
 - Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. Informe Productivo Regional del Noreste Argentino. Noviembre de 2005.
 - Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (Sepyme), “Programa de Promoción de Cluster y Redes Productivas con Impacto en el Desarrollo Regional” en www.sepyme.gov.ar “clusters regionales”.
- Páginas Web consultadas:** (todas las consultas de este artículo son con fecha septiembre de 2007)
- Consejo Federal de Inversiones:
<http://www.cfired.org.ar>
 - Cooperativa San Francisco:
<http://www.coopsanfrancisco.com.ar>
 - INTA:
<http://www.inta.gov.ar/profeder/cambio/casos/2.htm> (septiembre 2007) INTA, Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable.
<http://www.inta.gov.ar/profeder/cambio/casos/2.htm> (22 septiembre de 2007). “Programa de Reposicionamiento de la Citricultura Correntina- Caso Monte Caseros” Ing. Agr. Luis Volpato; Ing. Agr. Pablo E. Vallejos, AER INTA Monte Caseros, EEA Mercedes, Centro Regional Corrientes.
 - Ministerio de Desarrollo Social:
www.desarrollosocial.gov.ar
 - Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos:
<http://www.sagpya.gov.ar> (septiembre 2007)
 - Fundación Gas Ban, Programa Primera Exportación
<http://www.comunicarseweb.com.ar/directorio/gasban.html>

www.primeralexportacion.com.ar

8- Anexos

1- Entrevistas realizadas

Todas las entrevistas fueron realizadas entre agosto y septiembre de 2007.

Nº	Entrevistado	Institución	Cargo/ Función
1	Luis Volpato	INTA	Jefe a/c de la Agencia de Extensión Rural de Monte Caseros
2	Nicolás Bigolio	Municipio de Montecaseros	Secretario de Producción de Montecaseros
3	Sergio Dalzotto	Municipio de Juan Pujol	Intendente Juan Pujol
4	Miguel Rosbaco	Cooperativa San Francisco	Presidente
5	Nicolás Carliño	Cooperativa San Francisco	Tesorero
6	Juan Brambilla	Cooperativa San Francisco	Socio
7	Ángel	Cooperativa San Francisco	Socio
8	Víctor Hugo	Cooperativa San Francisco	Responsable del empaque
9	Eduardo Galantini*	Ex Intendente de Monte Caseros y ex gobernador de la Provincia de Corrientes	Diputado Nacional por Corrientes.
10	Pablo Furnari*	Fundación GASBAN	Director Ejecutivo Programa Primera Exportación.

*

Entrevistas realizadas en Buenos Aires