

LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS Y LA AGRICULTURA FAMILIAR EN URUGUAY

Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)-Uruguay
FIDA MERCOSUR

Mario P. Mondelli y José Bervejillo

Centro de Investigaciones Económica, CINVE-Uruguay

Contacto: mondelli@cinve.org.uy

26 de Octubre, 2012

AGENDA

- 1 BREVE PANORAMA HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO AGRARIO EN EL URUGUAY
- 2 DIMENSIÓN Y ESTRUCTURA ACTUAL DEL COOPERATIVISMO AGROPECUARIO
- 3 IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SECTORIAL DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS
- 4 CAMBIOS RECIENTES EN LAS COOPERATIVAS EN LAS PRINCIPALES CADENAS AGROPECUARIAS
 - Cooperativas lácteas
 - Cooperativas ganaderas
 - Cooperativas de granos
- 5 IMPORTANCIA DE LAS COOPERATIVAS EN LA INSERCIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES
 - La producción familiar en Uruguay
 - Rol de las cooperativas en la producción familiar: CASOS
- 6 MENSAJES

1. BREVE PANORAMA HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO AGRARIO EN EL URUGUAY

Las Organizaciones

- ▶ Origen organizaciones colectivas (de comienzos del Siglo XX)
 - Dos modalidades
 - ▶ COOPERATIVAS: origen asociado a sindicatos cristianos agrícolas
 - ▶ SOCIEDADES DE FOMENTO RURAL
 - Origen en las Comisiones de fomento rural
 - Fundadas con fines sociales en asociación con la compañía de ferrocarriles
- ▶ 1935: fundación de la Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE)
- ▶ Alcance organizaciones colectivas en 1990,
 - 36% de los productores pertenecía a una cooperativa o Soc Fomento
 - El 75% explotaban menos de 500 ha.
- ▶ 1985: fundación de CAF, Cooperativas Agrarias Federadas, representante de los intereses de 26 cooperativas

1. BREVE PANORAMA HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO AGRARIO EN EL URUGUAY

Marco institucional

- ▶ 1912: Ley de creación de Cajas de Créditos Rurales.
- ▶ 1915: Se crea Comisión Nacional de Fomento Rural
- ▶ 1918: Ley que da origen a las Sociedades de Fomento Rural.
- ▶ 1935: Ley de creación de CONAPROLE, y establecimiento del monopolio sobre el mercado de la ciudad de Montevideo.
- ▶ 1941: **Primera ley de cooperativas agrarias.**
- ▶ 1974: Ley de reglamentación del funcionamiento de las Sociedades de Fomento Rural,
- ▶ 1978: Regulación de las cooperativas agroindustriales y su marco de acción.
- ▶ 1984: se deroga la ley de 1941 y se **actualiza la normativa** sobre cooperativas agrarias.
- ▶ 1988: fundación de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), con el objetivo de representar al conjunto del movimiento cooperativo uruguayo.
- ▶ 2008: **Nueva Ley de Cooperativas de alcance universal (multisectores)**
 - Creación del Instituto Nacional de Cooperativismo (INACOOP).
 - ▶ Finalidad: proponer, asesorar y ejecutar la política nacional de cooperativismo.
 - Cambia el contralor
 - ▶ De MGAP a la Auditoría Interna de la Nacional
 - Mayor flexibilidad para adoptar formas organizacionales diferentes y captar capital.
 - Incentivos para actualización de estatuto y limpieza de padrones

1. BREVE PANORAMA HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO AGRARIO EN EL URUGUAY

Políticas públicas

- ▶ Fuerte intervención del Estado en el sector lácteo indujo el crecimiento de los '70 y '80:
 - Administración del precio
 - Fijación y redistribución de cuotas
 - Estímulo a las exportaciones no tradicionales
 - Ley de Promoción Industrial
 - Proyectos de inversión pública (cuenca lecheras del sur y del litoral)

- ▶ Plan Nacional de Silos
 - 1980 y 1990: administración de la capacidad instalada de acopio de granos dominada por las cooperativas
 - 2004: Acuerdo de traspaso de propiedad del Ministerio de Agricultura para las Cooperativas
 - ▶ 20% de este monto iría para el MGAP y el 80% a cancelar las deudas de las cooperativas con el BROU
 - ▶ Mejora significativa en con positivo impacto en la situación patrimonial de las cooperativas de granos

1. BREVE PANORAMA HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO AGRARIO EN EL URUGUAY

Políticas públicas

- ▶ Régimen tributario
 - Cooperativas cuentan con un régimen legal y tributario específico
 - Exentas de Impuesto a las rentas (IRAE)

- ▶ Financiamiento bancario
 - Banco Estatal (BROU) tuvo rol de política pública en los 80-90s
 - ▶ Cooperativas tuvieron rol de garantía de los productores
 - ▶ Se daba flexibilidad a cooperativas
 - ▶ Problemas de alto endeudamiento
 - Otros Programas: Fondo de Garantía y de Crédito
 - Actualmente no hay política diferencial hacia cooperativas

- ▶ Ley de promoción de inversiones se basa en exoneración de IRAE
 - Cooperativas no tributan IRAE
 - Implícitamente contempladas; connotación dinámica

2. ESTRUCTURA ACTUAL DEL COOPERATIVISMO AGROPECUARIO

- ▶ Socios
 - En 2008 = aprox. 14.700 (26% de los productores)
- ▶ Empleados en 2008:
 - Cooperativas = 3.970
 - SFR = 423
- ▶ De 126 organizaciones colectivas:
 - El 30% tiene 20 socios o menos
 - El 41% tiene entre 21 y 100 socios
 - El 29% tiene más de 100 socios

Fuente: Censo Cooperativas 2008

2. ESTRUCTURA ACTUAL DEL COOPERATIVISMO AGROPECUARIO

Estructura a tres niveles:

1. CONAPROLE:
 - casi el 60% de la facturación total del sistema cooperativo
 - emplea el 36% de la mano de obra
 - es la principal empresa exportadora del país
2. Otras Cooperativas => 56% con facturación superior a U\$S 100 mil/año
 - Organizaciones más consolidadas
3. Sociedades de Fomento Rural => 71% con facturación inferior a U\$S 100 mil
 - Organizaciones pequeñas y menos consolidadas

Mensaje:

- Estructura heterogénea con tres segmentos claros y grados de consolidación bien marcados
- Nivel 2: segmento con potencial de desarrollo competitivo
- Las 96 organizaciones colectivas que facturan menos de U\$S 1:
 - Representan menos del 1% de la facturación total
 - Muchas Sociedades de Fomento cumplen un rol social y de desarrollo local. Tienen actividad comercial marginal.

Fuente: Censo Cooperativas 2008

Ingreso total de cooperativas agropecuarias según actividad principal (miles de U\$S de 2008).

Actividad Principal	miles U\$S	%
Acopio y venta de productos agropecuarios	199.771	22,8%
Agroindustria/procesamiento de productos	584.286	66,8%
Compra/distribución de insumos	69.541	8,0%
Producción primaria, incluyendo semilleros	14.330	1,6%
Otras actividades, servicios	4.362	0,5%
Servicios varios no relacionados a la producción	2.294	0,3%
Total	874.584	100,0%

“Otras actividades, servicios” incluye asistencia técnica, servicios de maquinaria, capacitación, campos de recria y otros.

Fuente: Censo Cooperativas 2008

2. ESTRUCTURA ACTUAL DEL COOPERATIVISMO AGROPECUARIO

Las actividades principales:

Acopio/venta de productos
 Agroindustria/procesamiento
 Compra/distribución de insumos

47% del total de organizaciones,

64% de las cooperativas

80% de las Sociedades Fomento:

- se dedican principalmente a otras actividades: asistencia técnica, capacitación, servicios varios

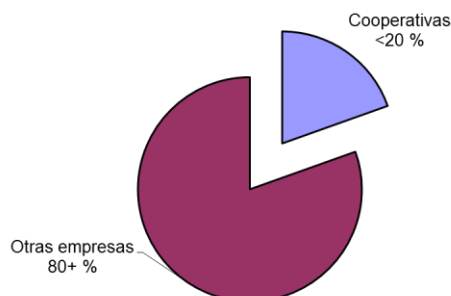
Fuente: Censo Cooperativas 2008

3. IMPORTANCIA ECONÓMICA Y SECTORIAL DE LAS COOPERATIVA

Importancia en la economía

► En 2008

- El PBI Agroindustrial: 1.601 millones de U\$S.
 - El PBI Agropecuario: 2.873 millones de U\$S
- Total = 4.474 millones de U\$S



Fuente: Censo Cooperativas 2008

Exportaciones de las principales cooperativas/SFR exportadoras (miles de U\$S, 2010)

Empresa	Miles de U\$S	% /total	% /agroind.
CONAPROLE	297.674	4,43	6,93
COPAGRAN	51.121	0,76	1,19
CLU	22.305	0,33	0,52
CALCAR	35.392	0,53	0,82
AGRISUR C.A.R.L.	4.956	0,07	0,12
FRUTISUR	995	0,01	0,02
Coop. Pueblo Apicola	543	0,01	0,01
SFR Cerro Largo	840	0,01	0,02
Exportac Agroindustria	4.298.147		
Export Total Nacional	6.727.000		

Fuente: Uruguay XXI

Importancia en las exportaciones sectoriales

- ▶ En general, las cooperativas y Soc. Fomento
 - operan en el mercado local/regional
- ▶ Las cooperativas lecheras
 - exportan 63% de las exportaciones de lácteos de Uruguay
- ▶ Central Lanera
 - exporta 14% de la lana de Uruguay
- ▶ Las cooperativas de granos
 - TODOS LOS GRANOS
 - ▶ Exportan menos del 10% del total de grano exportado
 - ▶ Menos de 10% de la capacidad instalada de silos
 - TRIGO
 - ▶ Producen 25 a 35%
 - ▶ 50+% de la capacidad de silos para trigo

4. CAMBIOS RECIENTES EN LAS COOPERATIVAS EN LAS PRINCIPALES CADENAS AGROPECUARIAS

Cooperativas ganaderas

- ▶ Las cooperativas ganaderas están localizadas en zonas donde la ganadería es el rubro más importante. Sin embargo, la producción pecuaria de sus socios se canaliza mayormente por fuera del sistema cooperativo
- ▶ Problemas financieros críticos dificultaron la innovación en el pasado reciente
- ▶ La falta de inversiones resulta en infraestructura y equipos en mal estado y tecnológicamente obsoletos
- ▶ Las innovaciones más comunes están relacionadas con:
 - los servicios que se brindan a los socios
 - emprendimientos de producción y comercialización cooperativos
- ▶ Los logros de hoy son resultado de un cambio sustancial en la organización interna y en el modelo de gerencia aplicado procesado hace 10+ años
- ▶ Los cambios en infraestructura son principalmente cambios en la capacidad instalada. Representan inversiones de gran porte y están ligadas al crecimiento de la agricultura
- ▶ Las restricciones más importantes que actúan sobre el proceso innovador son:
 - capacidades de los recursos humanos
 - debilidad financiera

4. CAMBIOS RECIENTES EN LAS COOPERATIVAS EN LAS PRINCIPALES CADENAS AGROPECUARIAS

Cooperativas de granos

- ▶ Cambios en la agricultura extensiva en Uruguay => nuevos modelos empresariales con operaciones en red => La escala de producción aumenta.
- ▶ Ambiente de fuerte competencia en acopio y comercialización de granos
- ▶ Nuevas empresas tienen mayor capacidad financiera para articular negocios a gran escala.
- ▶ Las cooperativas han innovado, tienen capacidades de adaptación:
 - cambios tecnológicos: modernización de las plantas de silo
 - cambios organizacionales internos
 - cambios en la relación con socios, proveedores, y compradores.
 - alianzas con empresas no cooperativas
 - alianzas entre cooperativas
- ▶ Las cooperativas enfrentan desafíos:
 - mejorar los procesos de toma de decisiones
 - aumentar la eficacia en la ejecución de los cambios
 - mejorar la preparación de los directivos
 - tener mayor acceso al capital necesario para crecer.

4. CAMBIOS RECIENTES EN LAS COOPERATIVAS EN LAS PRINCIPALES CADENAS AGROPECUARIAS

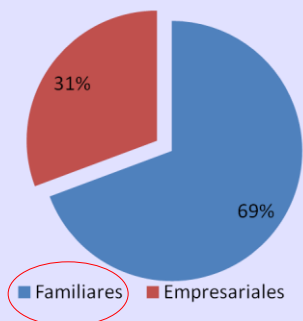
Cooperativas Lácteas

- ▶ El sector lácteo ha crecido por décadas a una tasa acumulativa anual del 4%
- ▶ La empresa líder del sector es una cooperativa con el 66% de los productores lecheros.
- ▶ El sector cooperativo tiene el 78% de los productores lecheros.
- ▶ Solidez institucional:
 - la tradición de organización de diferentes emprendimientos asociativos para superar restricciones o hacer economías de escala
 - un sistema de pagos instrumentado desde la industria
- ▶ A nivel nacional, entre el 2000 y el 2007:
 - Se reduce la cantidad de productores remitentes de leche un 11%
 - La mayor reducción se da entre las unidades con menos de 50 ha de superficie
 - La superficie total destinada a la lechería disminuye un 13%
 - La producción remitida crece 32,5%

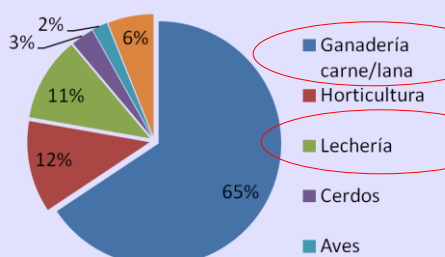
5.1 Productores Familiares en Uruguay

- ▶ **Definición AF:** Se desarrolla en un predio cuya actividad y fuente de ingresos principal es la agricultura y en las cuales el componente de trabajo familiar supera al de mano de obra asalariada
 - Definición alineada con
 - ▶ Resolución 25/2007 (MEROCSUR/GMC). REAF - Políticas diferencias para la AF
 - ▶ FAO—Baquero et al. 2007, Echenique 2006

Total productores: 55.000



Total productores familiares: 38.120



Fuente: **Censo 2000**. Tommasino y Bruno 2005.

Producción familiar en Uruguay

- ▶ **Registro Nacional de Agricultura Familiar** (al 2012) MGAP
 - 20.378 explotaciones familiares
 - ▶ Sup. Promedio: 79ha.
 - ▶ Tamaño familia 3,2 integrantes
 - Actividad productiva principal
 - ▶ **Ganadería (56 %)**
 - ▶ **Horticultura (17%)**
 - ▶ Lechería (13%)
 - ▶ Fruticultura (4.3%)
 - ▶ Aves-Cerdos (2.2%)
 - ▶ Otros (cereales, agricultura, etc) (7.5%)

5.2 Casos a analizar en las cooperativas de Uruguay

- ▶ Sectores consolidados con capacidad revelada exportadora
- ▶ Escala erosiona la inserción de pequeños productores
- ▶ Analizar el papel que juegan las cooperativas en la inserción de pequeños productores (AF)
- ▶ Casos
 - (1) Ovinos (Carne y Lana); (2) Lácteos; (3) granos y multi-rubro
 - ▶ Cambios relevantes en los últimos 10 años
 - ▶ Desplazamiento de pequeños productores
- ▶ Políticas públicas
 - Apoyo a AF y organizaciones colectivas de base gremial
 - ¿Qué papel juegan cooperativas consolidadas en la inserción competitiva de la AF?

Caso 1: Central Lanera (lana y carne ovina)



- ▶ Una cooperativa de segundo grado. 45 años de trayectoria
 - 31 cooperativas y Sociedades de Fomento Rural que participan de la operativa comercial
 - 1700 productores en Uruguay y más de 100 en Argentina
 - 1000 pequeños productores (de menos de 1000 kg de lana--300 ovinos)
- ▶ Internacionalización: Más 3 cooperativas y una Federación de 6 cooperativas de Argentina integradas, de 4 provincias
- ▶ Escala
 - 30: de US\$ de exportaciones en lana y subproductos
 - 10: de US\$ de ventas de corderos pesados en plaza
 - Explica aprox. 10% exportaciones de lana
- ▶ Más de 450 millones de US\$ otorgados como prefinanciamiento a los productores (sin problemas de pago)

Central Lanera: Remisión de corderos por estrato de productor. 2011

Rango Corderos	Productores (N)	porcentaje productores	Cabezas remitidas (N)	porcentaje cabezas	Cab. por productor
menos 100	277	45%	15.979	16%	58
101 a 300	250	41%	44.751	44%	179
301 a 500	52	8%	19.322	19%	372
501 a 1.000	34	6%	22.242	22%	654
más de 1.001	11	2%	19.745	19%	1.795
TOTAL	613	100%	102.294	100%	167

Central Lanera: Remisión de lana por estrato de productor. 2011

Rango Kilos	rango cabezas*	Productores (N)	(%)	Kilos remitidos	(%)	Kg por productor
menos de 1000	menos de 300	941	59%	425.994	15%	453
1001 A 2500	300 a 700	381	24%	648.902	23%	1703
2501 A 5000	701 a 1400	159	10%	578.910	21%	3641
MÁS DE 5001	más de 1400	111	7%	1.147.240	41%	10335
TOTAL		1.592	100%	2.801.046	100%	1759

Caso 1: Central Lanera (lana y carne ovina)

► Servicios estratégicos para pequeños productores

- Se reciben todos los lotes sin discriminación por tamaño
- A igual calidad y finura igual precio, independientemente del volumen
 - El mercado spot paga menos los lotes pequeños
 - Trato diferencial de pequeños productores comparado con otras empresas
- Adelanto financiamiento a sola firma (compromiso de remisión)
 - Importante para pequeños productores con restricciones de fuentes de crédito
 - Apertura de cuenta corriente en banco (con debito automático)
 - Promueve bancarización de pequeños productores
 - Fuente de información objetiva de precios para lotes pequeños
- En corderos: carga conjunta de animales

► Programas y relaciones con el Ministerio de Agricultura (MGAP)

- No tienen programas en los últimos 4 años
- Hubo articulación en el pasado
- CLU promueve a técnicos privados para la presentación de planes de negocios de sus productores subsidiados por MGAP. No como CLU

Caso 1: Central Lanera (lana y carne ovina)

- ▶ Programas con otros organismos del gobierno
 - Con Municipios, programa de gobierno central (OPP-Diprode), y SUL
 - ▶ Fomento producción de cordero pesado para pequeños productores (lotes 30 cord)
 - ▶ Adelanto de fondos para pasturas, asistencia técnica
 - ▶ CLU es agente de retención y nexa
 - ▶ Programa exitoso con 7 años de trayectoria
- ▶ Desafíos para los pequeños productores (lana y cordero pesado)
 - Aumento de costos no transables afectan viabilidad pequeña escala
 - ▶ Logística
 - ▶ Apoyo técnico
 - Dificultad para organizaciones colectivas como CLU de mantener y expandir programas que atiendan problemáticas específicas de pequeños productores
 - Capacidad de cumplir con requerimientos de calidad de productos
 - ▶ No es un tema severo en lana, salvo acceso a maquinas de esquila
 - ▶ En cordero pesado
 - Mayores restricciones por costos de logística con lotes pequeños
 - CLU ha facilitado esta tarea por medio de red con programas de los Municipios.

Caso 1: Central Lanera (lana y carne ovina)

- ▶ En suma
 - Trayectoria exitosa de 45 años
 - Alta participación de pequeños productores
 - ▶ Lana 2011: 59% con menos de 1000kg (300 cabezas). (vs 46% en 1997)
 - ▶ Corderos 2011: 45% con menos de 100 corderos, 86% con menos de 300 corderos
 - Política comercial presenta ventajas para productores pequeños
 - ▶ Lana
 - Recibe lotes de poco volumen de lana
 - Precio no discrimina por volumen (diferencial con otras empresas)
 - ▶ Pago por finura y calidad
 - Brinda financiamiento sin otra garantía que la inscripción de la lana
 - Fuente de información de precio (testigo del mercado)
 - ▶ Corderos
 - Carga conjunta de animales
 - Otros

Caso 2: Cooperativa CALCAR (lácteos)



Sector Lácteo Uruguay

- ▶ Sector muy dinámico a partir de 1990s (producción y exportación)
 - Exportaciones: 680 millones USD (7% de las expot totales de Uruguay)
- ▶ Fuerte orientación exportadora (60+% de la producción)
- ▶ Productores expuestos a diversos factores internacionales
- ▶ Oportunidad: Inserción comercial en mercados de mayor calidad y valor
- ▶ Estudiar las modalidades de coordinación y posibilidades de inserción competitiva de productores familiares en cadenas de mayor calidad

Participación de las 10 mayores procesadoras lácteas en Uruguay. 2011

Empresa		Remisión (millones lts) % total		N de productores	Remisión por Productor (miles lts año)
CONAPROLE	Cooperativa	1.177	64%	69%	535
INDULACSA	No Cooperativa	134	7%	9%	478
ECOLAT	No Cooperativa	133	7%	5%	774
→ CALCAR	Cooperativa	93	5%	6%	466
PILI S.A	No Cooperativa	72	4%	4%	615
CLALDY	Cooperativa	67	4%	3%	813
DULEI	No Cooperativa	58	3%	1%	1.450
GRANJA POCHA	No Cooperativa	23	1%	1%	569
BONPROLE	No Cooperativa	16	1%	0%	0
COLEME	Cooperativa	12	1%	2%	203
Total URUGUAY		1.850	100%	3.191	580
Participación en cooperativas			75%	80%	

Fuente: Inale

- ▶ Competitividad revelada de las cooperativas
- ▶ Cooperativas tienen productores de menor tamaño relativo

Caso 2: Cooperativa CALCAR (lácteos)

- ▶ Fundada en 1956. Dpto. de Colonia.
- ▶ Escala
 - Facturación anual: 80: de U\$S
 - Recibo anual: 100 millones de litros de leche
 - 160 productores
 - 280 empleados
- ▶ Fuerte presencia en el mercado interno
- ▶ Exporta queso a varios países
- ▶ Inversiones
 - Año 2009. Compra de una segunda planta industrial en Tarariras.
 - Inversiones actuales: planta de leche UHT.
 - Inversiones planif.: quesería automatizada, secadora de suero.
 - Objetivo: tener condiciones de procesar toda la leche recibida de socios

Caso 2: Cooperativa CALCAR (lácteos)

- ▶ Innovaciones
 - Comercialización
 - ▶ Mercado Interno: Cambio de estrategia. Introduce productos frescos en Periferia de Montevideo
 - ▶ Mercado Externo: apuesta a productos como quesos especiales (holandés y parmesano) para mercado San Pablo con marca propia.
 - Organizacional
 - ▶ Profesionalización de las áreas contables, financiera y ventas.
 - Cambios: transparencia y capacitación
- ▶ Desafíos
 - Acompañar el crecimiento de la remisión con aumento de la capacidad de proceso.
 - Mantener la competitividad incorporando nuevas tecnologías y mayor automatismo a los procesos.

Caso 2: Cooperativa CALCAR (lácteos)

▶ 160 socios

Estrato (lts año)	CALCAR 2010*	Uruguay 2007**
	Productores	Productores
menos 100 mil	28%	22%
100 a 400 mil	36%	41%
400 a 500 mil	7%	9%
500 a 900 mil	12%	15%
900 a 1300 mil	7%	5%
mas de 1300 mil	9%	9%

* Datos Dicose** Datos DIEA

▶ Comparación estratificación CALCAR con promedio Uruguay

- Mayor proporción de pequeños productores (menos de 100 mil lts por año o 300 lts por día)

Caso 2: Cooperativa CALCAR (lácteos)

▶ Servicios estratégicos para pequeños productores

- Fondo de ayuda al productor generado con retención de 1% remisiones
 - ▶ Planes de praderas, raciones, verdeos, conservación forraje
 - ▶ Consiste en financiamiento sin interés de corto plazo con topes por productor
 - ▶ Productores chicos usan intensamente estos servicios
- Asistencia técnica
 - ▶ Bonificación de asistencia técnica particular al productor
 - Productores chicos se benefician en mayor medida
 - Programa con alto impacto en modernización de pequeños productores

▶ Programas y relaciones con el Ministerio de Agricultura (MGAP)

- Ningún programa al productor vía la cooperativa

▶ Relaciones con otros organismos del gobierno

- Créditos a 3 años vía Corporación Nacional para el Desarrollo
 - ▶ Crédito a baja tasa que el productor paga con remisión de leche
 - ▶ Compra: maquinaria, tanque frío, cominería interna

Caso 2: Cooperativa CALCAR (lácteos)

- ▶ **Desafíos para los pequeños productores**
 - Competencia con agricultura
 - Presión de salida de productores chicos (arrendamiento para agricultura)
 - Alternativa: modernización y mejora de eficiencia
 - ▶ Restricciones de asistencia técnica
 - ▶ Proceso de inversiones y cambios graduales
 - Sucesión
- ▶ **Rol de Calcar**
 - Papel clave para continuidad de pequeños productores
 - ▶ Presión por estar en zona agrícola
 - ▶ No están en una cuenca tradicional lechera
 - ▶ Lechería ha sido una alternativa clave para la permeancia de pequeños productores

Caso 3: SOFOVAL (Soc. Fomento Valdense (multi-rubro)



- ▶ **Fundada en 1915 por inmigrantes piamonteses. Dpto. Colonia**
- ▶ **Escala**
 - Facturación 24: USD
 - ▶ Comercio granos y acopio (38%), insumos (45%), minorista (13%), raciones (4%)
 - 600 Socios (300 activos), productores medianos y pequeños
 - Instalaciones
 - ▶ Planta de cereales y oleaginosos, 16.000 ton de acopio
 - ▶ Plantas de semillas; alimentos balanceados; abono orgánico
 - ▶ Planta de elaboración de dulces y mermeladas
 - ▶ Planta de clasificación, empaque y frío de frutas
 - 70 puestos de trabajo directos
- ▶ **Servicios**
 - Venta de insumos agropecuarios
 - Asistencia técnica, agronómica y veterinaria
 - Supermercado y otros servicios en la ciudad

Caso 3: SOFOVAL (Soc. Fomento Valdense (multi-rubro)



► Decisión estratégica en los 90s

- Apostar a producción hortícola y fruticultura como alternativa para pequeños productores
- Mecanismos
 - Grupos de productores
 - Asistencia técnica
 - Normas de calidad y buenas prácticas
 - Inversiones en instalaciones y maquinaria
 - Apuesta a industrialización dulces y mermeladas
 - Mercado Interno y de Exportación
- Entre 1995 y 2010 produjeron
 - DURAZNO: para M. Interno
 - TOMATE, BONIATO, FRUTILLA para INDUSTRIA-M Interno
 - CEBOLLA y ZAPALLO : para Exportación

► Resultados: Descontinuado

- Actividades relacionadas a granos y otros rubros son el sostén de la cooperativa

Mensajes de los casos analizados

► Existen cooperativas consolidadas en rubros dinámicos

- Se componen de productores de escala variada
- Juegan un rol importante en la inserción de pequeños productores
 - Con programas que mitigan problemas específicos de pequeños productores
- Tienen escasos programas y relaciones con el Ministerio de Agricultura (MGAP)

► Estos casos indican espacios de inserción de la AF a través de cooperativas

- Mitiga los desafíos comerciales y barreras estructurales de escala
- El potencial cooperativo se revela en rubros con cierta rentabilidad
 - Mitiga problemas de pequeños productores pero no problemas estructurales de competitividad sectorial

► Cooperativas enfrentan desafíos relevantes

- Expansión agrícola y aumento de escala
- Elevada competencia en el negocio de insumos, acopio, y comercialización
- Emerge nuevos tipos de productores con características diferentes
- Demanda de servicios integrales para perfiles diferentes de productores

Mensajes de los casos analizados (2)

- ▶ Cooperativas encuentran dificultad para dar respuesta a problemáticas específicas en distintos estratos de productores
 - Deben adaptarse y dar servicios a los productores medianos y grandes por la alta competencia con empresas no cooperativas
 - Pequeña AF tiene particularidades específicas
 - Amenaza continuidad de programas que benefician a pequeños productores
- ▶ Espacio para articulación de políticas
 - Existen sinergias entre gobierno y cooperativas consolidadas
 - ▶ Para el fomento de la inserción competitiva de pequeños productores
 - ▶ Para el diseño de medidas específicas para los pequeños productores
 - Activo de relacionamiento con otras organizaciones (INIA, IPA)
 - Importancia de asistencia técnica a pequeños productores
 - Desafío: Capacidades para dar servicios integrales específicos para pequeños productores
 - ▶ Evita el dilema de apoyar organizaciones colectivas incipientes que enfrentan desafíos de continuidad en ausencia de apoyos

Implicaciones para las políticas

- ▶ Potenciar el rol que juegan las cooperativas consolidadas en la inserción competitiva de pequeños productores
 - Implementación de programas específicos para atender problemáticas de pequeños productores
 - Plataforma para aprovechar oportunidades
 - ▶ Negocios específicos en que los pequeños productores tienen ventajas comparativas
 - ▶ Aprovechar capacidades de las cooperativas
- ▶ Continuar con apoyo a la consolidación institucional
 - De organizaciones colectivas menos consolidadas
 - Reconociendo la diversidad y desafíos de estas organizaciones
 - Reconociendo factores estructurales de competitividad sectorial