

# LAS COOPERATIVAS DE BRASIL-MÉXICO-ARGENTINA Y EL DESARROLLO

*Contreras Loera, Marcela Rebeca*<sup>1</sup>

*Godoy, Antonia Elisabeti*<sup>2</sup>

*Alves Lima, Fátima*<sup>3</sup>

## RESUMEN

La influencia del cooperativismo en el desarrollo económico y social de Brasil-México-Argentina, creció de manera gradual a partir de la primera mitad del siglo XIX, con las primeras experiencias en la región, aun antes de creada la cooperativa de Rochdale en 1844. Al momento de establecerse la Alianza Cooperativa Internacional en 1895, ya en estos países había emprendimientos cooperativos que recibieron la influencia de inmigrantes europeos. Fue a partir de las crisis que el modelo se desarrolló como opción de organización social y empresarial para responder a las necesidades. El cooperativismo fue parte del desarrollo histórico de sus economías y continúa siéndolo hoy, con cooperativas en todos los sectores. El objetivo del trabajo fue analizar la problemática del sector cooperativo en Brasil, México y Argentina, para determinar factores claves que inciden en su desarrollo. Las cooperativas operan en comunidades rurales, existiendo factores que favorecen o limitan su crecimiento y desarrollo. Son creadas por voluntad o impulsadas por el Estado, con proyectos débiles, escasa participación, desarrollo de actividades en forma intuitiva, enfocadas en el corto plazo; de lo anterior se concluye que estas organizaciones sostienen el crecimiento y tejido económico en áreas con actividades primarias. Se requiere impulsar la actividad que desarrollan las

---

<sup>1</sup> Dra. en Estudios organizacionales, posdoctorado en Ciencias Sociales, Universidad de Occidente, marcelac25@hotmail.com

<sup>2</sup> Dra. en Administración, Universidad Nacional de Misiones (Argentina), godoyae@hotmail.com

<sup>3</sup> Doctora en Administración, Universidad de Mato Grosso (Brasil), fatimaalvesdelima@yahoo.com.br

cooperativas en las comunidades rurales y reconocer su papel como generadores de ingreso para las familias que las habitan, a fin de aspirar a elevar la calidad de vida de la sociedad.

**Palabras clave:** Cooperativa, gestión, desarrollo

## **INTRODUCCIÓN**

El fortalecimiento y desarrollo de las cooperativas fue y es considerado un factor clave para promover el desarrollo local, generar mayores ingresos a través del valor agregado, empleo y servicios complementarios. Este tipo de organización permite al pequeño productor aprovechar las oportunidades del mercado e integrarse a una economía inclusiva. Es una forma de resolver el problema de la intermediación o la concentración económica que les impide competir en condiciones igualitarias con los grandes concentradores que logran acaparar el mercado, obtener mejores precios en la compra de insumos, lograr economía de escala y poder de negociación en la comercialización de sus productos.

A nivel internacional, la cooperativa es considerada un pilar de la economía social, porque aporta “algo más” a la forma de hacer empresa, ya que es un medio de inclusión económica y social. El sector productivo es muy importante para la seguridad alimentaria de la región y no es casual la existencia de cooperativas en Brasil, México y Argentina.

Sin embargo la falta de desarrollo de las cooperativas es factor común en la zona bajo análisis, afrontan dificultades en sus posibilidades de crecimiento, en términos de la capacidad real, éstas se encuentran en una zona de invisibilización y se observa escasa participación de los

productos regionales en los mercados formales locales. De esta manera, no contribuye a la inclusión de los pequeños productores y al desarrollo local.

El objetivo de este documento es presentar el análisis de la problemática del sector cooperativo de pequeños productores de Tangará da Serra (Mato Grosso, Brasil); Sinaloa (México) y Noreste de Misiones (Argentina), para determinar los factores claves que inciden en el desarrollo de las cooperativas, independientemente del país.

## **METODOLOGÍA**

Este trabajo se elaboró con base en investigaciones desarrolladas sobre base empírica de la población objetivo conformada por cooperativas de: **a)** el municipio de Tangará da Serra, que se localiza en la región sudeste del estado de Mato Grosso Brasil (90,252 habitantes, 11% es población rural, su actividad económica principal es la agropecuaria con 4 cooperativas); **b)** en la Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y de Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabellón, S.C. de R.L. (FBAMAEP), la cual está integrada por 12 cooperativas de producción pesquera, cuya actividad principal es la captura de camarón en el centro del estado de Sinaloa México (2,767,761 habitantes, 27.2% población rural, espacio donde operan 19,443 unidades económicas, del sector pesca y acuacultura); y **c)** en el sector cooperativo del noreste de Misiones, Argentina (191,951 habitantes, 20.6% de población rural, operan 171 cooperativas donde el 57% es agropecuaria).

Se diseñó una guía metodológica con la que se recopiló la información necesaria para el análisis de los factores claves que incidieron tanto en el éxito de las cooperativas como también aquellos que limitan el desarrollo de otras. Se utilizó para el análisis, un nivel descriptivo con enfoque cuali-cuantitativo. El cuantitativo permitió realizar una investigación ordenada, estructurada y acotada sobre la base de los conocimientos previos por parte del

equipo de investigación y por su parte el cualitativo permitió agregar cuestiones relevantes que fueron surgiendo en el desarrollo del proyecto y no se habían tomando en cuenta al momento de elaborarlo.

Se sustentó en información de fuente primaria y secundaria. El relevamiento de la información primaria se realizó a través de la aplicación de encuestas y entrevistas abiertas a informantes clave del sector y observación participante; la información secundaria consistió en una exhaustiva revisión bibliográfica. La unidad de análisis es la cooperativa de pequeños productores. Las variables: génesis de creación; gestión; grado de aplicación de los principios cooperativos; inserción de sus productos en el mercado; marketing; formación de capital intelectual; relación con los socios; capacidad o grado de adaptación al entorno; integración con la comunidad; integración horizontal y vertical con otras cooperativas y asociaciones.

## **ANTECEDENTES**

El modelo Cooperativo Rochdaliano, fundado en 1844, fue una respuesta social-económica en la época de la Revolución Industrial (1750 – 1850). Con la creación del primer almacén cooperativo, que adquiere existencia legal el 24 de octubre de 1844, en la Ciudad de Rochdale, Inglaterra, se origina este tipo de entidades, aunque existieron otros intentos anteriores. El almacén cooperativo se conformó por 28 tejedores desocupados de la fábrica de tejido de Rochdale en busca de una salida a la crisis.

El sistema cooperativo en Brasil se remonta a 1610, con la orden Jesuita o Compañía de Jesús que desarrolló un sistema de cooperación, fundado en el modelo colectivo que se implementó y propagó por más de 150 años, en la región Sur de Brasil. En 1847, se funda la primera cooperativa en la provincia de Paraná, por cooperativistas europeos (Teixeira y Soler, 2002).

En México ya existían formas primitivas de cooperativismo en la época prehispánica, resolvían sus necesidades mediante el trabajo en común o la acción conjunta. Un ejemplo de ello fueron los “Calpullis” que eran zonas con subdivisiones políticas y territoriales que funcionaban como unidades corporativas, estableciendo derechos colectivos de la tierra y obligaciones sociales. El 16 de setiembre de 1873, se crea en México la primera cooperativa de producción, formada por sastres, a la que le siguieron otras de carpinteros y sombrereros (IMDECOOP, 2014). En Sinaloa se reservó la explotación de camarón exclusivamente a pescadores ribereños organizados en cooperativas en 1928. Esta disposición gubernamental se limitaba entonces a la zona estuarina del sur de Sinaloa y del norte de Nayarit, pero en 1930 otro decreto extendería el beneficio a todo el estado de Sinaloa y a Sonora, en el Pacífico Mexicano (Aramburu, 1942). Paulatinamente algunos de los recursos pesqueros más valiosos se fueron destinando únicamente a la explotación por los pescadores nacionales organizados, como una forma de apoyar el desarrollo de los pescadores económicamente más desprotegidos e impulsar el desarrollo de una industria pesquera mexicana. Durante el gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas (1934–1940) se reservó a las cooperativas en exclusiva la captura de abulón, ostión, langosta, pulpo, calamar, totoaba, langostino y camarón como parte de las medidas dictadas por el gobierno tendientes al mejoramiento de la población de menos recursos y al fortalecimiento de las formas colectivas de trabajo (DEPES, 1981).

En Argentina la primera manifestación concreta aparece en 1875, con la creación de la primera sociedad de producción y consumo de Buenos Aires (Adolfo Vaillant, Montes y otros, 2003). La primera cooperativa agropecuaria en Misiones fue creada por inmigrantes en el año 1926 y la consolidación de este sector se produce en la década de los sesenta, mediante la promoción de programas estatales.

La década de los sesenta se caracteriza por imprimir un gran impulso a la acción oficial a favor del desarrollo cooperativo y una importante ayuda externa se canaliza con ese fin. Durante esa década se fundaron tres organizaciones continentales de integración y tuvo lugar la Primera Conferencia Interamericana de Cooperativismo que aprobó el llamado Programa de Buenos Aires, origen del Comité Interamericano de Coordinación y Desarrollo Cooperativo; además surgieron numerosos institutos y centros de educación cooperativa (OIT y ACI, 2012).

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en su declaración sobre la identidad cooperativa del Congreso de Manchester (1995) señala que: “la cooperativa es una asociación autónoma de personas, que se han unido de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y gestionada democráticamente”. Por otro lado, Cracogna (2008) señala que es una entidad sin fines de lucro, se caracteriza por el rango diferente de las demás entidades jurídicas, por su fase humanista, participativa y democrática.

La especificidad cooperativa puede ser entendida como el conjunto de rasgos propios o atributos que ellas poseen y permiten tipificarlas de manera similar en cualquier lugar del planeta. Gracias a ese común denominador, las cooperativas pueden comunicarse, compartir inquietudes y realizar actividades conjuntas, al tiempo que constituyen un movimiento con dimensiones locales, regionales, nacionales y hasta mundiales (Bastidas, 2010).

Las cooperativas son una misma unidad con doble dimensión asociación-empresa, de la definición de la ACI se desprende que ésta es una condición fundamental de la estructura y funcionamiento de una cooperativa.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS

De las investigaciones realizadas, se detectaron factores claves coincidentes, que contribuyeron en el desarrollo y permanencia en el tiempo de las cooperativas, más allá del tipo de actividad específica que realiza. Los factores claves que incidieron en el éxito y desarrollo de las mismas:

**La génesis de creación:** nacieron de un proyecto común, aunque con escaso capital económicamente viable. Con la convicción en los objetivos propuestos, preparado por los inmigrantes o sus hijos, que llegaron al país luego de la segunda guerra mundial.

**Gestión:** aplicaron el proceso de planeamiento, definieron claramente su actividad, los objetivos y las acciones o estrategias para lograrlo, basaron su accionar en la premisa de la doble dimensión social y económica. Incorporaron un gerente capacitado, comprometido y compenetrado con la organización, liderazgo que permitió la participación activa y otorgo un impulso a la autogestión que trascendió el recambio generacional.

Invirtieron en tecnología y en infraestructura para mejorar los procesos productivos. Incorporaron herramientas de información para la toma de decisiones que les permitió aplicar el control de gestión y de calidad, asegurando un seguimiento de los objetivos propuestos.

**Principios cooperativos:** pusieron su acento en una clara adhesión y vivencia de los valores cooperativos, lo que sin lugar a dudas se vio reflejada en la articulación entre el productor y su cooperativa. Otorgaron importancia a la doble dimensión de la empresa cooperativa “atender la parte social sin descuidar la parte económica”.

**Inserción de sus productos en el mercado:** realizaron un estudio de mercado para obtener información sobre los clientes y orientaron los procesos a la atención de los mismos, con productos y/o servicios de calidad, con precios acordes al mercado, a través de la generación de estrategias que le permitieron penetrar el mercado local y lograr su posicionamiento. Promocionaron sus productos en eventos turísticos, tanto a nivel nacional como internacional.

**Capacitación de recursos humanos:** aplicaron procesos de reclutamiento y selección de personal acordes a los puestos de trabajo. Fomentaron la capacitación y la pertenencia tanto de los trabajadores y como de los asociados.

**Relación con los socios:** lograron la integración de los socios a través de la prestación de servicios y el reparto de excedentes. Actualmente trabajan la educación cooperativa para concientizar a sus integrantes, sobre el rol de agente transformador del socio, la familia, y la incorporación de los jóvenes de la comunidad, tendiente a generar un sistema inclusivo para el recambio generacional.

**Adaptación al entorno:** tuvieron la posibilidad de sortear los diferentes obstáculos y reveses sufridos en su ciclo de vida, gracias a la capacidad de adaptación a las variables del entorno. Mediante las previsiones necesarias diversificaron la producción y alcanzaron economía de escala en al menos un producto.

**Integración con la comunidad:** lograron un alto grado de relaciones con los actores sociales que conforman la comunidad en la cual están inserta y generaron un ambiente propicio para el crecimiento de la confianza, la reciprocidad, la cohesión y la solidaridad.



**Integración horizontal y vertical:** consiguieron expandir su actividad a lo largo de la cadena productiva mediante la integración vertical de algunos productos.

**Caracterización de la zona de estudio y factores críticos de las cooperativas bajo análisis.**

**a) Brasil**

El Estado de Mato Grosso, situado en la región Centro-Oeste del país, posee la mayor parte de sus tierras dentro de los límites del Amazonas legal. Sus tierras fueron ocupadas desde el siglo XVIII con una economía basada en la agricultura de subsistencia y pecuaria extensiva. Posee una economía con carácter esencialmente agrícola y una urbanización creciente, pero todavía con extensas áreas de bosques. Es una región floreciente en los agronegocios, con grandes áreas para trabajar y pocos productores.

Los modelos de producción practicados están bien diferenciados por un lado representado por la agricultura empresarial y por el otro, la agricultura familiar. Siendo la primera de suma importancia para el Estado, pues es la responsable del aumento de las exportaciones.

No obstante, la agricultura familiar también es fundamental para el mercado interno, pues es ésta quien provee los alimentos de primera necesidad y que, si es incentivada, podrá aumentar su producción, disminuyendo los costos de los alimentos, los cuales aún son, en gran parte, adquiridos en otros estados brasileños. Datos estadísticos indican que los agricultores familiares son los generadores de los puestos de trabajo en los segmentos de producción, extracción y transformación y representan más de 140,200 agricultores familiares.

El estudio posee como base empírica al municipio de Tangará da Serra, que se encuentra localizado en la región sudeste del estado de Mato Grosso, según IBGE (2013)<sup>4</sup> cuenta con 90,252 habitantes, de los cuales 81 mil viven en la ciudad. Tiene a la agropecuaria como su actividad económica principal, se destaca como la décima primera mayor economía de las regiones de Mato Grosso. Sobre la estructura agraria del municipio, 85% de las propiedades rurales no poseen un área superior a 100 hectáreas. De esta manera, se verifica que las opciones de producción de los pequeños productores de Tangará da Serra están directamente relacionados al tamaño de sus propiedades, pues son 1,248 pequeños establecimientos rurales que ocupan 34,106 hectáreas, poseen cada una en promedio 27.33 hectáreas de tierra.

En la estructura agraria del municipio, es visible el distanciamiento social entre los productores que concentran mayor extensión de tierras y la gran masa formada por los pequeños productores rurales (minifundios) cuyo acceso a los medios de producción son insuficientes y limitados. Ese distanciamiento ha sido el origen motivador para el surgimiento de las organizaciones colectivas diferenciadas entre los productores rurales, con cooperativas grandes y pequeñas.

**Cuadro N°1. Evolución de las cooperativas agropecuarias**

1989	2000	2004	2009	2009
49	39	51	57	72

Fuente: [www.ocbmt.org.br](http://www.ocbmt.org.br) acceso el 20/06/2014

De acuerdo al sindicato de organizaciones cooperativas brasileras, del estado de Mato Grosso (SESCOOP/MT) en el año 2011 había 72 cooperativas agropecuarias grandes en esa región, de las cuales solo 4 estaban localizadas en el municipio de Tangara da Serra Mato Grosso. En

<sup>4</sup> Estimativa Populacional 2013. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) [www.ibge.gov.br/estimativas\\_projeções\\_populacao](http://www.ibge.gov.br/estimativas_projeções_populacao) acceso em 23 de março de 2013.

tanto que en ese año el total de cooperativas de pequeños productores llegaban a 14, de las cuales, solo 2 cooperativas están activas. Una de ellas, es la cooperativa Mixta de Producción, Servicio y Comercio Alto de la Sierra –COOMPROSC- fundada el 20 de junio de 1999, y está ubicada en la localidad de Antonio Consejo, municipio de Tangará da Serra. Su acta constitutivo está parcialmente registrada, ya que está inscrita en el registro nacional de personas jurídicas, pero no terminó el proceso de registro para compras y ventas, en el registro de la Junta Comercial del Estado.

### **Análisis de los factores críticos:**

**Génesis de su creación:** la COOMPROSC tuvo su origen en el deseo de algunos trabajadores de generar una agroindustria que beneficie a los productores de leche, y se logró con la adhesión inicial de 90 familias de productores que realizaban la actividad pecuaria lechera trabajando con sus familias. Para implantar la base de su unidad productiva, los productores solicitaron a los organismos públicos subsidios financieros que tenían como destino adquirir equipamiento para una mini planta de lácteos con enfriamiento y embotellado de leche.

La cooperativa fue creada y recibió los recursos necesarios para la construcción de la planta de lácteos y la compra de equipamiento. Era necesario ampliar la producción de leche, entonces las familias asociadas solicitaron un nuevo financiamiento del Gobierno Federal a través del Programa Nacional de Agricultura familiar (PRONAF), para comprar vacas lecheras y mantener el aprovisionamiento de leche a la cooperativa para comercializar y beneficiarse de manera conjunta. Desde ese momento la COOPROSC tuvo su base productiva orientada a la producción de leche, quesos, manteca y otros derivados.

**Gestión:** de acuerdo al estatuto de la cooperativa, la administración está compuesta por la Asamblea General, el Consejo Directivo y el Consejo de Fiscalización. El Consejo Directivo está

conformado por cuatro miembros asociados, electos por la Asamblea General y asumirán las siguientes funciones: presidente, vicepresidente, director administrativo y director financiero, a quienes les compete la dirección administrativa de la cooperativa. El consejo de fiscalización es el encargado de controlar la administración de la cooperativa y está compuesto por cuatro miembros asociados y electos para esa función. No cuenta con un gerente capacitado para la gestión de la cooperativa. La planificación es a corto plazo. Es precaria su estructura organizacional, porque a pesar de que la cooperativa posee un directorio electo, todas las funciones directivas son responsabilidad del presidente que ocupa ese cargo interinamente, ya que los demás miembros del consejo directivo no viven mas en el asentamiento y los miembros del consejo de fiscalización abandonaron sus cargos. El actual volumen de producción de la cooperativa asciende a 2,500 litros de leche por día, representa el 30% de su capacidad productiva, esto genera altos costos de producción y transporte.

**Principios cooperativos:** Se aplican parcialmente ya que de los 39 asociados, solo 16 entrega su producción de leche diariamente a la cooperativa. No existe ningún tipo de contrato formal entre el asociado y la cooperativa para la provisión de leche y no se logran volúmenes de producción que genere excedentes para distribuir entre los asociados. No se ha cumplimentado con la inscripción en el registro de comercio de la localidad, lo que le genera impedimentos para realizar su actividad. Al no alcanzar buenos resultados, la mayoría de los asociados buscaron alternativas individuales para la obtener ingresos para sus familias. Debilitándose aún más el principio básico del cooperativismo que es la ayuda mutua.

**Relación con los asociados:** Un aspecto constatado en las entrevistas fue el desinterés y bajo nivel de participación de los asociados en relación a las cuestiones internas de la cooperativa. Con base en la información proporcionada por los entrevistados, éstas son algunas de las razones que generan esa situación: a) temor de presentar propuestas por el peso que significa

la responsabilidad en el caso de que la idea no genere buenos resultados; b) bajo nivel de escolaridad, sumado al hecho de que esas personas tienen poca experiencia en las discusiones públicas, muchas veces por miedo a hablar; d) dificultad para ver lo colectivo en su conjunto.

**Inserción de sus productos en el mercado:** Su actividad está concentrada en ciudades pequeñas, como Nova Olímpia y Barra do Bugres. La falta de registro en la Junta Comercial le impide a la cooperativa comprar los insumos directamente de las distribuidoras y a menor costo. El presidente considera que ese proceso es muy burocrático, y que si bien sabía de la importancia de contar con ese registro, dijo que no cuenta con el apoyo de los socios para resolver esa cuestión. Sin ese registro la cooperativa no le puede vender al gobierno, por ejemplo, proveer de productos alimenticios a escuelas y hospitales públicos.

**Capacitación de Recursos Humanos:** sus asociados tienen escasa formación educativa y técnica, por ello la producción de los derivados como manteca, queso, entre otros, la realizan personas contratadas por la cooperativa y dependen de terceros para el proceso de agroindustrialización. No aplican programas de capacitación a sus asociados.

**Adaptación al entorno:** la aplicación de planes a corto plazo no le permite prever y adaptarse adecuadamente al entorno. Por la falta de recursos financieros la cooperativa no puede cumplir con las exigencias de los organismos de control sanitario, por ello no posee el sello de la inspección sanitaria y como consecuencia tiene un área de comercialización bastante limitada, que se refleja en los bajos ingresos que perciben sus asociados.

**Integración con la comunidad:** La cooperativa recibió una fuerte influencia de organismos públicos en la fase de creación, pero no se constituyó en una herramienta política y social de

desarrollo porque no fue debidamente asimilada por sus asociados que son parte de la comunidad.

**Integración horizontal y vertical:** Integró sus actividades productivas verticalmente a la cadena de valor con la incorporación derivados de los productos lácteos.

## **b) México**

El gobierno mexicano impulsó el desarrollo de la actividad pesquera con la creación de organizaciones sociales, de manera más específica a través de cooperativas pesqueras (Rojas, 1982), considerando el cumplimiento de tres metas del gobierno en 1930: a) promover la participación de los pobladores rurales en ellas e incrementar sus estándares de vida; b) producir alimentos para el país y c) generar ingresos al erario nacional por la exportación de productos pesqueros (Ramírez, 2011, siguiendo a Mc Goodwin, 1980).

En México operan 15,000 cooperativas aproximadamente, en su mayoría de consumo y producción de bienes y en ellas participan cinco millones de personas, aproximadamente. El sector pesquero en México registra nueve tipos de organizaciones de productores con un total de 5,000 unidades, de las cuales más del 57% son cooperativas (Domínguez, 2007).

En Sinaloa existen 500 sociedades cooperativas de producción pesquera operadas tanto por pescadores de altamar como de ribera y de aguas continentales; el total de la fuerza laboral es de 44,802 personas (Trujillo, 2012).

Con base en la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC, 2009) las federaciones de cooperativas podrán agrupar a sociedades cooperativas de la misma rama de la actividad económica. En Sinaloa existen doce federaciones de cooperativas pesqueras (ver Tabla 1) que

integran a 141 cooperativas pesqueras ribereñas y más de 12,000 pescadores organizados. Sinaloa es un estado que se ubica en el Noroeste de México, según INEGI (2010) posee 2,767,761 habitantes, de los cuales el 27.2% habita en comunidades rurales. Es líder en la producción pesquera de México tanto en volumen como en valor; los recursos pesqueros que se capturan en mayor volumen son la sardina, el atún y el camarón y en valor, el camarón ocupa el primer sitio seguido del atún y la sardina.

En materia de organización pesquera, en Sinaloa se concentra el mayor número de organizaciones cooperativas ribereñas (141) en toda la república, representando el 25% del total de cooperativas a nivel nacional. Debido a la naturaleza de la actividad y a la estructura sociodemográfica del país -que cuenta con numerosas comunidades rurales- este sector registra una fuerte actividad informal tanto en litorales como en aguas continentales.

Las cooperativas que integran la Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y de Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabellón, S.C. de R.L. (FBAMAEP), algunas nacieron entre la década de los treinta y los cuarenta y otras en los ochenta y noventas; el total de socios oscila entre los 60 y los 150 en cada una; todas las cooperativas capturan especies en aguas de jurisdicción federal del Sistema Lagunar Bahía de Altata Ensenada del Pabellón en Sinaloa y el camarón es la principal especie que se captura debido a su alto valor económico, le sigue la jaiba, moluscos y escama.

Considerando que la pesca se desarrolla, en su mayoría por hombres, se infiere que de los 4,864 hombres que habita en los campos pesqueros, el 53% se dedica a la captura de especies del mar, pudiéndolo hacer a través del sistema organizado en las cooperativas o bien, de manera libre, mientras que del total de 4585 mujeres que viven en esta zona, solo el 18%

realiza actividades económicas, lo que nos lleva a identificar que el hombre es el principal generador de ingresos en las familias de estas localidades.

En relación a la participación de las familias en las actividades económicas de los campos pesqueros, los cooperativistas señalan que la captura del camarón la realizan durante el periodo autorizado por el gobierno (de septiembre a marzo de cada año), y señalan que las esposas se involucran en actividades de apoyo como la recepción de la especie, la toma del peso de la captura y la clasificación del camarón, ya que es necesario separar la especie por su tamaño para su comercialización en los mercados locales, nacionales e internacionales y el empaquetado en plantas congeladoras.

Otro aspecto que se identifica en las cooperativas pesqueras es la tradición del pescador de trasladar de generación en generación el conocimiento del arte de la pesca; los cooperativistas señalan que en la mayoría de las familias la pesca es la principal actividad económica y los padres involucran a los hijos integrándolos como miembros de las cooperativas.

#### **Análisis de los factores críticos:**

**Gestión:** La forma de administrar la cooperativa pesquera en México se sustenta en la LGSC y en las bases constitutivas de cada una de ellas. El Capítulo III plantea los elementos a considerar para el funcionamiento y administración de las sociedades cooperativas en México.

El Artículo 34 de la LGSC (2009) señala que la dirección, administración y vigilancia interna de las sociedades cooperativas, en general, estará a cargo de la Asamblea General; El Consejo de Administración; El Consejo de Vigilancia; Las comisiones y comités que la Ley establece y las demás que designe la Asamblea General. En la realidad, las cooperativas pesqueras denominan a los responsables de cada función, solo para efectos del registro en actas, ya que



señalan que por la escasez de recursos financieros, solo se descarga de su función de pescador al presidente del consejo de administración y al presidente del consejo de vigilancia.

Respecto a las fases de administración de las cooperativas, éstas se dan de manera informal, a partir de la intuición y experiencia de los pescadores ya que señalan que ellos se consideran expertos en la pesca pero no en el quehacer de un directivo.

Elaboran el plan de trabajo anual para organizar el periodo de captura que se lleva a cabo de septiembre a marzo (siempre y cuando exista producto en la bahía), ya que en los últimos años ha disminuido la cantidad de camarón disponible en las bahías. Las decisiones se toman en el marco de la asamblea, a partir de la mayoría de votos de los miembros; sin embargo aclaran que las decisiones operativas, las toma el presidente administrativo de la cooperativa. En relación a controles, las cooperativas establecen criterios de captura de pesca y entrega de producto, como requisito para ser miembro de la cooperativa y quienes no cumplen se les llama la atención o son destituidos de la organización; otros tipos de controles se relacionan con el cumplimiento de captura cuando se levanta la veda así como el uso de equipo y artes de pesca autorizados por el gobierno, en pro del cuidado de las especies.

**Principios cooperativos:** los pescadores señalan que en la cooperativa pesquera se viven los principios cooperativos ya que para ser miembro, se debe solicitar a partir del interés personal del pescador; por otro lado indican que en la asamblea todos participan en la toma de decisiones con voz y voto; respecto a la participación económica, plantean que la entrega del producto capturado es la forma en que participan para el desarrollo de la organización; agregan que al integrarse en federaciones de cooperativas, fortalecen la colaboración y cooperación así como el interés por la comunidad en la que desarrollan sus actividades.

Los pescadores reconocen que el principio relacionado con la educación, es el que menos se atiende ya que están más preocupados por realizar la captura de especies para generar ingresos para la familia y la educación no representa una prioridad para su trabajo.

**Relación con los socios:** los pescadores señalan que entre ellos existe una relación cercana ya que viven preocupaciones similares y se apoyan para resolver los problemas que enfrentan en sus comunidades.

**Inserción de sus productos en el mercado:** la comercialización del camarón la realizan a través de dos vías: el intermediario o el consumidor final. En un 90% se realiza la entrega a intermediarios que se encargan de colocar el producto en el mercado local, nacional o internacional; lo que significa que estas cooperativas se concentran en producir pero no en desarrollar habilidades de comercialización.

**Capacitación de recursos humanos:** la cooperativa pesquera no realiza estas actividades.

**Adaptación al entorno:** Debido a la escasez de camarón, los pescadores reconocen la necesidad de realizar actividades económicas alternas y para ello buscan el acercamiento a las organizaciones gubernamentales y académicas para solicitar apoyo.

**Integración horizontal y vertical:** las cooperativas pesqueras se unieron formando la Federación de Sociedades Cooperativas de Producción Pesquera de Bahía y de Aguas Marinas de Altata y Ensenada del Pabellón.

## **b) Argentina**

La provincia de Misiones cuenta con más del 85 % de sus límites internacionales, colinda al norte y al este con la República de Brasil y al oeste con la República de Paraguay y cuenta con

1,101,593 habitantes, de los cuales el 26% es población rural. La región identificada como noreste de esta provincia posee ventajas comparativas para la producción de agroalimentos, otorgadas por las bondades de las características naturales de los suelos y climas de la región, a lo que puede agregarse el apoyo de planes y programas que brindan los distintos organismos estatales a este sector.

El movimiento cooperativo desde sus orígenes a la actualidad, significó un factor importante para el desarrollo económico y social de Misiones Argentina, enmarcado como todo proceso “vivo” por etapas cíclicas de auge y decadencia, tal como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro N° 2. Etapas en la evolución de las cooperativas en Misiones

1926-1970	1970-1983	1983-2000	2000-2010
1926 constitución de la 1ra. Coop. agropecuaria. 44 cooperativas	Dictadura militar 1976 ocaso de las cooperativas. 39 cooperativas	1983, volver al cooperativismo en democracia, con 43 cooperativas	Siglo XXI impulso a la creación de cooperativas son 934 en el padrón.

Fuente: Elaboración propia

Aun así, para el desarrollo productivo de la provincia, las cooperativas se constituyen en una alternativa desde la noción primaria de solidaridad, una oportunidad ante las crisis económicas, un modelo adoptado por los productores, fuertemente arraigado en el mapa mental del sector agrario. La situación de crisis económica nacional del año 2001, con un alto nivel de desempleo y exclusión socio laboral en Misiones, presentó un escenario donde las empresas de la economía social en sus diferentes acepciones (empresas de inserción, cooperativas de trabajo asociado, cooperativas que surgieron como empresas recuperadas, etc.), cobraron un papel clave como herramienta alternativa para la generación de empleo. Sin embargo, en términos de la capacidad real el 90% de las cooperativas poseen un alto nivel de inactividad económica y se encuentran en una zona de invisibilización, con escasa participación de los productos regionales en los mercados locales.

Por la ubicación de la provincia de Misiones y en particular la zona bajo estudio, el crecimiento de las cooperativas agropecuarias fue sensiblemente afectado por la variación de la tasa real de cambio, volatilidades (incremento de precios domésticos e internacionales, cambios de leyes, restricciones a las importaciones / exportaciones, variables macroeconómicas fundamentales etc.) de las economías regionales, así como también de las economías de Paraguay y Brasil.

**Análisis de los factores críticos:**

**Génesis de creación:** algunas de las cooperativas fueron creadas por la voluntad de pequeños productores para hacer frente a sus dificultades individuales, surgieron con escasa convicción en los objetivos y de un proyecto sin previsión respecto de su viabilidad económica. Otras surgieron por iniciativa del Estado como un medio para organizar la producción y asignar subsidios a las actividades productivas de la provincia. Se crearon con escaso capital económico y con la expectativa de recibir una ayuda económica del Estado.

**Gestión:** en Argentina la ley 20.337/73 es la norma general de aplicación, que regula la creación, gestión y liquidación de este tipo de organizaciones. Establece que los órganos de gestión de la cooperativa estarán constituidos por la asamblea general, el consejo de administración compuesto como mínimo por presidente, secretario y tesorero y la fiscalización privada que estará a cargo de uno o más síndicos en número impar, elegidos todos de entre sus asociados.

El 80% de las unidades encuestadas no delimitó el campo de actividad, no han especificado los negocios en los cuales se centró su actividad, lo que les impidió analizar las capacidades que tenían a su disposición y conocer las ventajas competitivas que podían alcanzar. La falta de planeación, incidió en el logro de los resultados. El 90% de ellas no completan los libros de

actas y se constató incumplimientos en los registros y en libros contables, lo que impide reconocer su real situación económica y financiera.

En las pequeñas cooperativas las actividades relacionadas con la gestión la realizan exclusivamente los miembros del consejo de administración. Existe un alto porcentaje de centralización de la toma de decisiones en la figura del presidente del consejo, por lo que se visualiza que no se especifica claramente el rol que cumple cada consejero, a fin de coordinar las actividades y mejorar la toma de decisiones.

**Aplicación de principios:** la fijación de las políticas no surge de la participación de sus asociados, en algunas cooperativas el Consejo de Administración se convirtió en una especie de directorio de una empresa no cooperativa, ya que las decisiones las toman solo unos pocos. Esta práctica descalifica al socio y lo convierte en un proveedor más de la organización, a quien se le escatima no solo el precio de sus productos sino también la repartición de excedentes.

No es usual la ejecución del fondo de educación y capacitación cooperativa (5% de los excedentes) para brindar educación a sus socios, dirigentes y empleados, de forma que contribuya eficazmente al desarrollo de sus recursos humanos. Como tampoco el 5% del Fondo de Acción Asistencial y Laboral o para Estímulo del personal previsto en la Ley de Cooperativas. Esta falta de ejecución del porcentaje para capacitación o para estímulo se produce en el 90% de las cooperativas, ya sea porque no tienen excedentes por las escasas actividades comerciales que realizan o si lo tienen los guardan como una reserva adicional ante probables situaciones económicas adversas.

**Relación con los socios:** se constata un alto nivel de apatía de los socios para participar en la toma de decisiones de la cooperativa. Manifiestan desinterés y en algunos casos prácticamente

no concurren a las asambleas. Esta falta de involucramiento y compromiso lleva a subordinar el bienestar colectivo por el individual, lo que genera actividades personales que van en detrimento de los intereses cooperativos y el debilitamiento en la negociación para fijar precios y condiciones de pago.

La dispersión rural y falta de tecnología dificulta la comunicación debido a la distancia que media entre el lugar donde está asentada la cooperativa y las chacras en donde viven sus asociados. Los canales más utilizados son la radio del pueblo.

**Inserción de sus productos en el mercado:** comercializan la producción de manera individual y sin poder de negociación. No realizan estudios de mercado, ni aplican estrategias de marca o publicidad.

**Capacitación de recursos humanos:** no implementan acciones sistematizadas de capacitación de sus recursos humanos, por la falta de valor atribuida al conocimiento como capital generador de las competencias necesarias para el desarrollo de la cooperativa. Las que reciben son capacitaciones propuestas por instituciones del medio.

**Adaptación al entorno:** es escasa, debido a la planificación a corto plazo y las fluctuaciones del entorno afectan directamente al desarrollo económico y financiero de las cooperativas.

**Integración con la comunidad:** se visualiza poca o nula integración con la comunidad, ya que no se realizan acciones conjuntas en lo económico-social.

**Integración horizontal y vertical:** no se registran procesos de interacción y/o cooperación entre cooperativas, los cuales podrían servir más eficazmente a sus asociados y fortalecerían el

movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales

## **CONCLUSIONES**

Las cooperativas operan en comunidades rurales, con el propósito de contribuir en el desarrollo económico y social de sus habitantes, existiendo diferentes factores que favorecen su permanencia pero al mismo tiempo otros que limitan su crecimiento y desarrollo. En la zona bajo análisis se constata un porcentaje del sector cooperativo debilitado, sin posibilidades de desarrollo:

- Algunas cooperativas fueron creadas por voluntad de pequeños productores para hacer frente a sus dificultades individuales. Sin un proyecto sólido y previsión sobre el desarrollo, con escaso capital económico y muchas expectativas de recibir una ayuda del Estado. Otras surgieron por iniciativa del Estado como un medio para organizar la producción y asignar subsidios a las actividades productivas de la provincia.

- La aplicación de los principios cooperativos no es una prioridad para estas cooperativas. En el caso de Brasil y Argentina: los socios comercializan en forma individual y otorgan baja importancia a la educación cooperativa. En México, los productores priorizan la comercialización a través de la cooperativa, sin darle importancia a la educación cooperativa.

- La falta de planeación, función clave de una empresa cooperativa, muestra de manera clara la falta de definición del rumbo a seguir, la orientación que se le dará a los esfuerzos y recursos de la organización y condiciona el cumplimiento de sus propósitos. En las pequeñas cooperativas de Argentina, la gestión la realizan exclusivamente los miembros del consejo de administración. Al igual que en la zona bajo estudio de Brasil, existe un alto porcentaje de

centralización de la toma de decisiones en la figura del presidente del consejo, por lo que se visualiza que no se especifica claramente el rol que cumple cada consejero, a fin de coordinar las actividades y mejorar la toma de decisiones.

- En las cooperativas bajo análisis de Brasil y Argentina, la fijación de las políticas no surge de la participación de sus asociados, en algunas cooperativas el Consejo de Administración se convirtió en una especie de directorio de una empresa no cooperativa, ya que las decisiones las toman solo unos pocos. Esta práctica descalifica al socio y lo convierte en un proveedor más de la organización, a quien se le escatima no solo el precio de sus productos sino también la repartición de excedentes.

- En términos generales los socios manifiestan un alto grado de desinterés y en algunos casos prácticamente no asisten a las asambleas. Esta falta de involucramiento y compromiso lleva a subordinar el bienestar colectivo por el individual, generando actividades personales que van en detrimento de los intereses de las cooperativas y su debilitamiento en la negociación para fijar precios y condiciones de pago.

-La estructura organizacional está delimitada a partir de las leyes sin embargo, para su administración los miembros de las cooperativas no cuentan con la capacitación para realizar funciones directivas de manera profesional ya que su preparación es limitada, llevan a cabo sus actividades de manera intuitiva, informal, con enfoque en el corto plazo.

Son las cooperativas las que sostienen el crecimiento y el tejido económico en áreas cuya actividad económica central se relaciona con actividades primarias y que han tenido que enfrentarse al reto de competir con la llegada de grandes empresas pero también a los



problemas originados por la sobreexplotación de recursos naturales y las exigencias del cuidado del medio ambiente.

Se requiere impulsar la actividad que desarrollan las cooperativas en las comunidades rurales y reconocer su papel como generadores de ingreso para las familias que las habitan, a fin de aspirar a elevar la calidad de vida de la sociedad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible, pag. 404. OIT y ACI, año 2012.

**Bastidas Delgado, Oscar**, (2010) “Economía Social y Cooperativismo: una Visión Organizacional” Editorial UNISANGIL.

**Cracogna Dante**, Declaración de Identidad Cooperativa (ACI, 1995) citado en “Ley Marco para las Cooperativas de América Latina” Lima, diciembre 2008

**Domínguez, Juan**. (2007) Cooperativas, polos de desarrollo regional, México.

**Ganzo, Eduardo** (2006). Una estrategia cooperativa en la pequeña empresa comercial de Castilla y León: El caso 6000.

**Gersick y Otros**, (1997) *Empresas Familiares: Generación a Generación*. México: McGraw-Hill.

Godoy y Otros, (2010) “Propuesta de Organización y Gestión para el Desarrollo de los Productores Agropecuarios de San Antonio Misiones Argentina” editorial Universitaria.

**Mc Goodwin, James. R.** (1980) Mexico's Marginal Inshore Pacific Fishing Cooperatives. *Anthropological Quarterly* 53 (1): 39-47.

**Montes y Otros**, (2003) “El cooperativismo en Argentina”, CIES, pag. 2.

**Ramirez Sanchez, Saudiel; MCCAY, Bonnie J.; JOHNSON, Teresa R. y WEISMAN, Wendy**. (2011) Surgimiento, formación y persistencia de organizaciones sociales para la pesca ribereña de la península de Baja California. *Región y sociedad* [online]. vol.23.

**Rojas Coria, R.**, (1982). “*Tratado de cooperativismo mexicano*”. Fondo de Cultura de México.

**Teixeira y Soler**, (2002). “La conformación del cooperativismo en Brasil: tendencias y desafíos en el Siglo XXI”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* N° 43, CIRIEC España, pág. 205-226.

**Montes y Otros**, (2003) “El cooperativismo en Argentina”, CIES, pag. 2.

**Catálogo Recursos Pesqueros acuáticos** de importancia económica del estado de Sinaloa.

**Gobierno del estado de Sinaloa** - Centro de Manejo de Recursos Costeros del Estado de Sinaloa (CERMARCOSIN). Impreso en Talleres Gráficos ABC impresores en Mayo 2012.

Publicaciones “El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible”, pag. 404. OIT y ACI, año 2012.

<http://www.imdecoop.coop/publicaciones>, fecha de visita a la página 18-07-14

[http://pecvnia.unileon.es/pecvnia02/02\\_001\\_021.pdf](http://pecvnia.unileon.es/pecvnia02/02_001_021.pdf). Consultado el 3 de marzo de 2013

**Zylberstajn, Decio**. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M.J, Reis, Bricio Dos Santos. (org). Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias. Viçosa pg.71, año 2005.