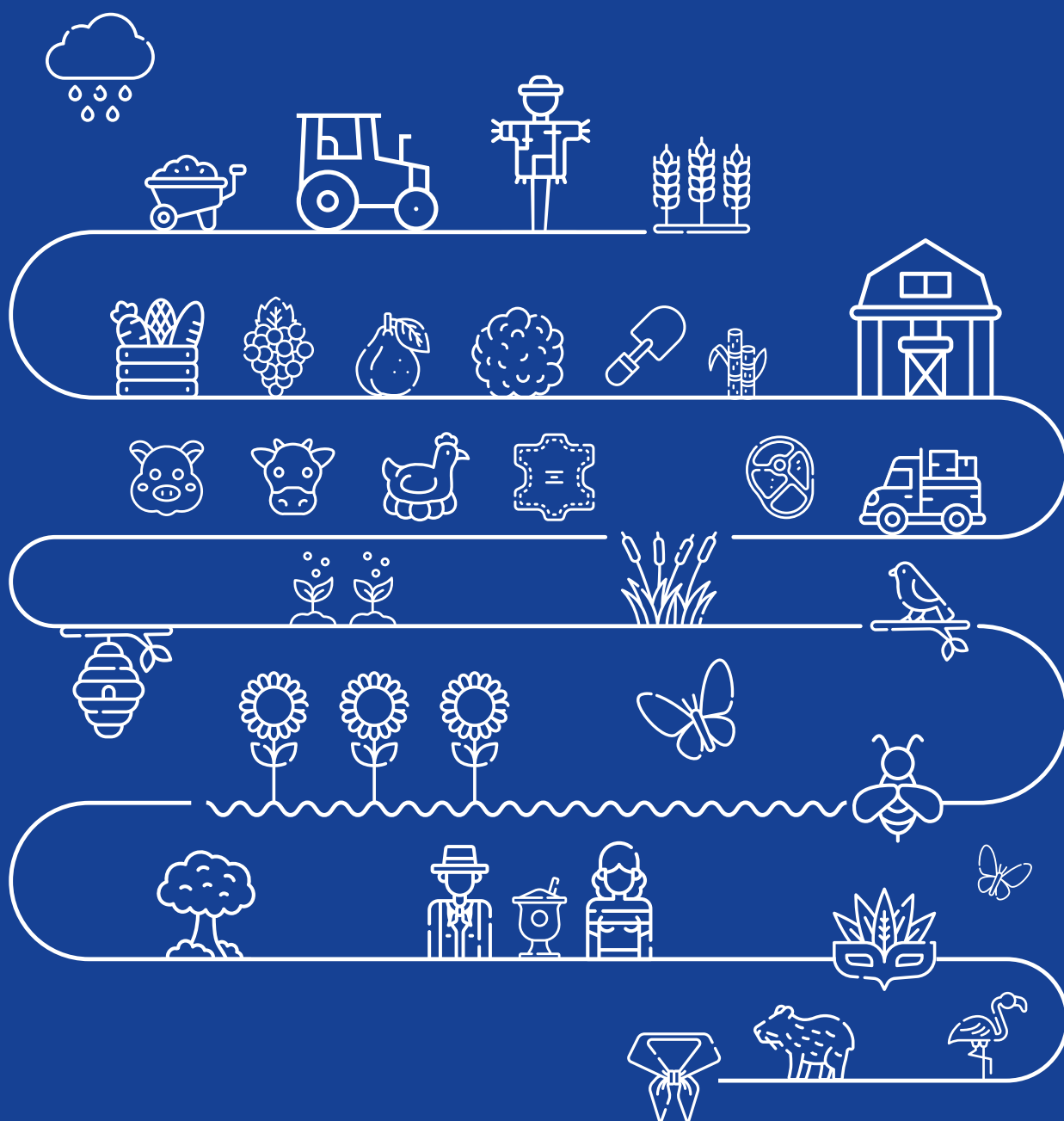




Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura

Guía de apoyo a la comercialización para cooperativas agrarias y sociedades de fomento rural del Uruguay



Guía de apoyo a la comercialización para cooperativas agrarias y sociedades de fomento rural del Uruguay

Cita requerida:

FAO. 2024. Guía de apoyo a la comercialización para cooperativas agrarias y sociedades de fomento rural del Uruguay. Montevideo. <https://doi.org/10.4060/cd0916es>

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

© FAO, 2024



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: "La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado".

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org.

ÍNDICE



AGRADECIMIENTOS	iv
ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS	v
PRESENTACIÓN	vi
1. Sistemas agroalimentarios eficientes, inclusivos, resilientes y sostenibles	1
2. Definición de productor o productora familiar y su importancia en el Uruguay	3
3. Formas para la organización de los productores: cooperativas agrarias y sociedades de fomento rural	6
3.1. Cooperativa agraria	6
3.2. Sociedad de Fomento Rural	7
3.3. ¿Cómo potenciar el trabajo de las cooperativas agrarias?	8
La cooperación entre cooperativas: principio, práctica y clave de futuro	
4. La importancia de la agregación de valor y la diferenciación de los productos	9
4.1. El valor agregado y las tendencias a nivel de consumo de alimentos	9
4.2. Sellos y certificaciones	10
4.3. Marcas	11
5. Comercialización cooperativa	12
5.1. Esquemas de comercialización	14
5.2. Plan de negocios	15
6. Canales comerciales disponibles en el Uruguay	16
6.1. La Unidad Agroalimentaria Metropolitana	16
6.2. Compras públicas para la producción familiar y la pesca artesanal	18
7. Mapa de apoyos de la institucionalidad público-privada a emprendimientos cooperativos y asociativos	23
BIBLIOGRAFÍA	27

AGRADECIMIENTOS

La elaboración de la presente guía fue posible gracias al aporte de técnicos y referentes de distintas instituciones: Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Agradecemos a las y los profesionales que participaron en la construcción de esta guía: Luis Frachia (CAF), Alejandra Caballero (CAF), Gustavo Cabrera (CNFR), Ignacio Moncayo (FAO), Marcela Curiquen (FAO), Juan Pablo Albornoz (FAO), Marcelo Sadres (FAO), Mercedes Yacosa (MGAP) y Gustavo Morales (MGAP).

Agradecemos también al Gabriel Isola, coordinador de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas por sus aportes, y a Gerardo Montes, del Sistema de Intercooperación de Uruguay (SICOOP), por las contribuciones realizadas.

ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CAF	Cooperativas Agrarias Federadas
CAMM	Comisión Administradora del Mercado Modelo
CNFR	Comisión Nacional de Fomento Rural
COPROFAM	Confederación de Organizaciones de Productores Familiares del Mercosur Ampliado
CUDECOOP	Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas
DGDR	Dirección General de Desarrollo Rural
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
IMEBA	Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuario
INC	Instituto Nacional de Colonización
INACOOOP	Instituto Nacional de Cooperativismo
INALE	Instituto Nacional de la leche
INAVI	Instituto Nacional del vino
INE	Instituto Nacional de Estadísticas
INIA	Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria
IPA	Instituto Plan Agropecuario
IPC	índice de precios al consumo
MIPYME	micro, pequeñas y medianas empresas
MGAP	Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de Uruguay
MIDES	Ministerio de Desarrollo Social
PBA	producto bruto agropecuario
RENAOH	Registro Nacional de Organizaciones Habilitadas
RUPE	Registro único de proveedores del Estado
SICOOP	Sistema de Intercooperación del Uruguay
UAM	Unidad Agroalimentaria Metropolitana
UCA	Unidad Centralizada de Adquisiciones
UPF	Unidad Productiva Familiar

PRESENTACIÓN



Con el objetivo de desarrollar acciones conjuntas para mejorar la competitividad de las organizaciones de productores de la agricultura familiar en el Uruguay, Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR), la Dirección General de Desarrollo Rural del Ministerio de Ganadería, Agricultura, y Pesca (MGAP) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), han unido sus esfuerzos y contribuciones con el objetivo de elaborar la presente Guía de Apoyo a la Comercialización para Cooperativas y Sociedades de Fomento Rural del Uruguay.

Esta guía está dirigida principalmente a los integrantes de las cooperativas agrarias, sociedades de fomento rural y otras organizaciones colectivas de productores rurales que comercializan o pretenden incursionar en la comercialización en forma colectiva de sus productos o servicios.

La guía se enmarca como un producto del Proyecto de Cooperación Técnica TCP/RLA/3806 “Alianzas, procesos asociativos y vinculación comercial de la agricultura familiar en tiempos de COVID-19 en América del Sur” impulsado por la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe entre los años 2021 y 2023.

En cuanto a su contenido, la guía presenta información acerca de los aspectos relevantes de la comercialización, oportunidades y desafíos para la contribución de sistemas agroalimentarios sostenibles, así como también una reseña de los principales apoyos institucionales disponibles para las organizaciones.

Las instituciones que trabajaron en la elaboración de esta guía son:

La **Dirección General de Desarrollo Rural** del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca de Uruguay se creó por el Art. 161 de la Ley N.º 17.930 y tiene entre sus cometidos asesorar al Ministro en la formación de planes y programas de desarrollo rural que atienden en particular la situación de los sectores rurales más vulnerables, trabajadores rurales, desocupados y pequeños productores. Además, este Ministerio tiene como objetivo ejecutar los planes y programas dirigidos a brindar la más amplia asistencia y apoyo a la población objetivo, contribuir a potenciar el capital humano, cultural y económico de la población objetivo y al fortalecimiento de las instituciones del sector agropecuario que los nuclea.

La **Cooperativas Agrarias Federadas** es la única federación de cooperativas agrarias en el Uruguay. Esta representa los intereses de las cooperativas agrarias y es una herramienta para su desarrollo integral. Actualmente, está integrada por más de 20 cooperativas agrarias, las cuales representan a más de 10 000 socios-productores. Las cooperativas desarrollan sus actividades en diferentes cadenas globales de valor agroindustrial y agroalimentarias, las cuales abarcan casi la totalidad de los rubros agropecuarios explotados en el país como cereales y oleaginosos, carne vacuna y ovina, lana, lácteos, miel, flores, vitivinicultura, fruticultura, semillas, entre otros. A su vez, las cooperativas ofrecen distintos servicios a

sus productores socios, tales como comercialización, asistencia técnica, capacitación, transferencia de tecnología, venta de insumos, etc.

La Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) es una organización uruguaya de segundo grado que funciona de forma ininterrumpida desde el 15 de agosto de 1915. En la actualidad nuclea a más de un centenar de entidades de primer grado (sociedades de fomento rural, cooperativas agrarias y otras formas organizativas de base) distribuidas a lo largo y ancho del país. Según datos del estudio realizado por la Universidad de la República (s.f.) titulado “Mapeo del conjunto de emprendimientos de la Economía Solidaria en Uruguay (2014-15)”, estas entidades agrupan e irradian su acción sobre 17 227 socios y sus familias rurales en todo el Uruguay, vinculadas al Sistema de Fomento Rural. Esta comisión es reconocida dentro y fuera del Uruguay como una organización representativa de la agricultura familiar uruguaya, a través de sus organizaciones de base localizadas en la ruralidad del país. Además, en la CNFR combinan la acción gremial con la promocional para el logro del fomento rural, lo cual tiene por objetivo el desarrollo social y económico del medio rural, mediante la solidaridad, igualdad de posibilidades, justicia distributiva, participación plena y dignificación de los hombres y mujeres que trabajan en el campo del Uruguay.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) es una agencia especializada de las Naciones Unidas que tiene como objetivo erradicar el hambre, mejorar la nutrición y promover la agricultura sostenible en todo el mundo. Fue fundada en 1945, en el contexto de la posguerra, con el propósito de aumentar la producción de alimentos y garantizar la seguridad alimentaria a nivel global. Actualmente la FAO trabaja en estrecha colaboración con los gobiernos y otras organizaciones para desarrollar políticas y programas que aborden los desafíos relacionados con la alimentación y la agricultura. El Uruguay es miembro de la FAO desde su fundación, y ha sido beneficiario de numerosas iniciativas y proyectos implementados por la organización.

La FAO trabaja a nivel global, regional y nacional, con cooperativas y organizaciones de productores para:

- apoyar la creación de un entorno propicio, mediante ayudas a los Estados Miembros en el desarrollo de un marco regulatorio y jurídico adecuado, un clima favorable para la inversión y un marco de consulta para los diálogos políticos que permitan la participación de las cooperativas y organizaciones de productores;
- permitir la participación efectiva de cooperativas y organizaciones en los procesos de diálogo sobre políticas para defender las necesidades de sus miembros y que su voz sea escuchada a nivel regional, nacional y global;
- promover el desarrollo de las capacidades de los productores a nivel técnico, organizacional, directivo y comercial, para fomentar su integración en las cadenas de valor o redes y su influencia en los procesos de formulación de políticas;
- compartir conocimientos a través de publicaciones, módulos de aprendizaje y buenas prácticas (FAO, 2023).





1. SISTEMAS AGROALIMENTARIOS EFICIENTES, INCLUSIVOS, RESILIENTES Y SOSTENIBLES

1.1 UN CONTEXTO DESAFIANTE

Según el informe *El Estado de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición en el Mundo* (FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF, 2023), América Latina y el Caribe, a pesar de su posición como potencia agrícola, ha experimentado un notable incremento en los niveles de hambre en los últimos años. Este fenómeno resalta la urgente necesidad de implementar esfuerzos adicionales con el objetivo de transformar los sistemas agroalimentarios de la región para lograr mayor eficiencia, inclusividad, resiliencia y sostenibilidad. Esta transformación demandará un cambio de paradigma y reformas sólidas para afrontar los crecientes desafíos relacionados con la carencia alimentaria, la malnutrición en todas sus variantes, la pobreza en las zonas rurales y los desafíos ambientales. En este contexto, es esencial adoptar enfoques innovadores y estrategias coordinadas para garantizar la seguridad alimentaria y nutricional de la población de la región.

En el Uruguay, según el Primer Informe Nacional de Prevalencia de Inseguridad Alimentaria en Hogares, elaborado por el Ministerio de Desarrollo (Mides), el Instituto Nacional de Alimentación (INDA), el Ministerio de Salud Pública (MSP) y el Instituto Nacional de Estadística (INE), publicado en 2022, el 15 % de los hogares experimenta inseguridad alimentaria moderada o grave. Esta cifra es muy inferior al promedio de la región

(37,5 %) y al registro de cualquiera de los países considerados individualmente. Sin embargo, y teniendo presente el mandato de FAO “no dejar a nadie atrás”, destaca la importancia de abordar estos asuntos a nivel local y regional para asegurar una calidad de vida digna y saludable para todos sus habitantes.

En los últimos años, se ha observado una serie de cambios significativos en los entornos alimentarios, impulsados por factores como el rápido crecimiento demográfico, la urbanización, la globalización y el crecimiento económico. Estos cambios han desencadenado una transformación en los hábitos de consumo, lo que ha puesto a prueba tanto la capacidad de los sistemas agroalimentarios como la percepción de los consumidores acerca de la disponibilidad y el acceso a alimentos seguros, saludables y nutritivos.

Por otra parte, la pandemia de COVID-19 ha ejercido un fuerte impacto negativo en los sistemas agroalimentarios, exacerbando aún más la necesidad de abordar los problemas subyacentes y crear sistemas más resilientes. La mayoría de los indicadores relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han empeorado en los últimos dos años como resultado de la crisis sanitaria. Además, la respuesta urgente a la pandemia, ha restringido la capacidad de los países para planificar a largo plazo, dando lugar a medidas de austeridad y recesiones económicas.

En este contexto, las cooperativas y procesos asociativos desempeñan un papel crucial al brindar una estructura organizativa que promueve la participación activa de los productores y consumidores en la cadena agroalimentaria. Su importancia radica en la capacidad para fomentar la colaboración, impulsar la equidad y fortalecer la resiliencia de las comunidades rurales. A través del cooperativismo, se pueden superar desafíos comunes y mejorar el acceso a mercados, recursos y tecnologías, lo que contribuye directamente a la eficiencia y la sostenibilidad de los sistemas agroalimentarios.

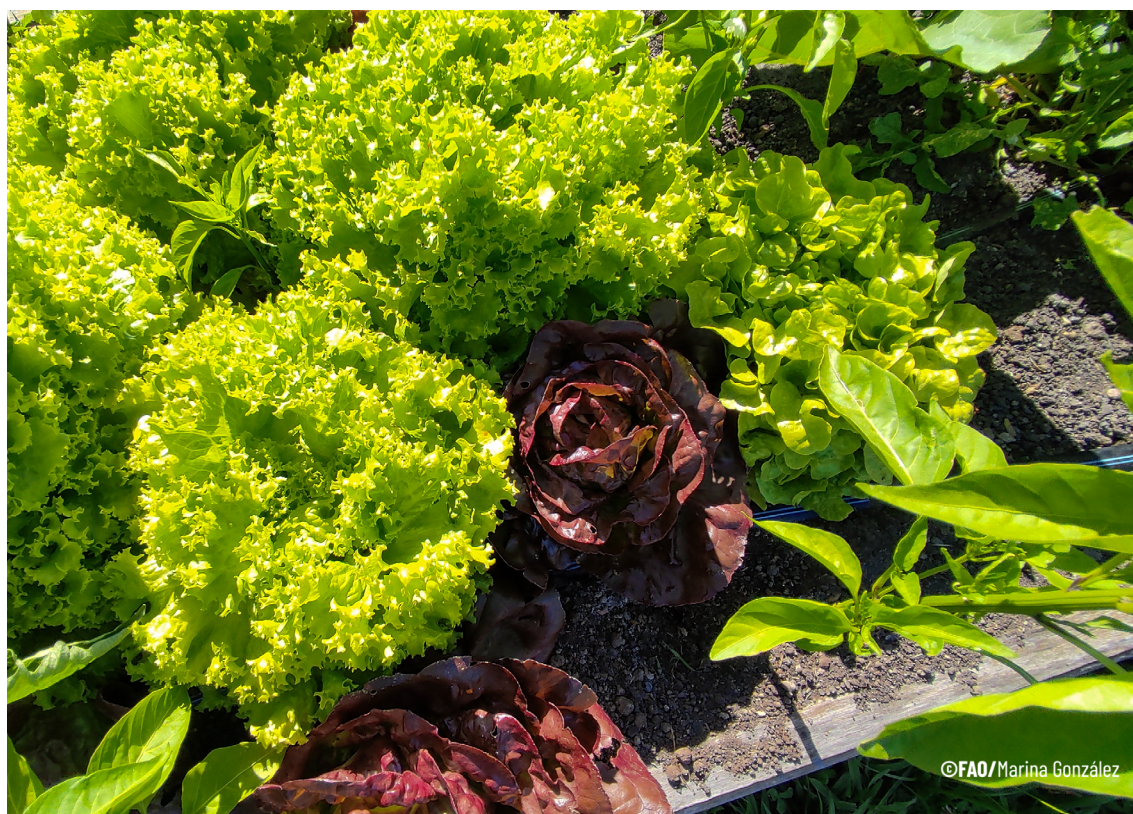
Sistemas agroalimentarios uruguayos: un llamado a la transformación

El Uruguay está comprometido con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la acción para alcanzar los ODS. Como parte de ese compromiso se elaboró la Hoja de Ruta Nacional del Uruguay para la transformación de los sistemas alimentarios en un plazo de 10 años.

Esta Hoja de Ruta Nacional, busca promover sistemas de producción alimentaria beneficiosos

para la naturaleza, buscando optimizar la utilización de recursos naturales en la producción, procesamiento y distribución de alimentos. Esto contribuye a la disminución de la pérdida de biodiversidad, la contaminación, el consumo de agua, la degradación del suelo y las emisiones de gases de efecto invernadero, además de fomentar la resiliencia de los agroecosistemas.

Paralelamente, enfrentar el desafío de establecer patrones alimentarios saludables y sostenibles resulta esencial, ya que el actual sistema alimentario favorece la preferencia por productos ultraprocesados debido a su accesibilidad y bajo costo, especialmente hacia la población de jóvenes. Sin embargo, muchas personas se ven limitadas en acceder a opciones saludables debido a la falta de disponibilidad y accesibilidad de alimentos nutritivos. Como respuesta, el Uruguay tiene la oportunidad de liderar un enfoque de producción, consumo e intercambio de alimentos sanos y nutritivos, generando beneficios tanto en salud como en el ámbito económico y social.



©FAO/Marina González

2. LA PRODUCCIÓN FAMILIAR EN EL URUGUAY

Existe consenso sobre la importancia de la agricultura familiar en la seguridad alimentaria, generación de empleo agrícola, mitigación de la pobreza, conservación de la biodiversidad y tradiciones culturales (FAO, 2014). Por otra parte, también se identifica una serie de barreras para este sector, tales como:

- sistemas productivos tradicionales y rendimientos bajos;
- acceso limitado a los sistemas financieros;
- escasez de tierra y agua;
- dificultades de acceso a los mercados.

El conjunto de agricultores familiares es un activo de la sociedad uruguaya. Este es un grupo de hombres y mujeres rurales que hace de la producción agropecuaria más que una actividad económica, experimentándose como una forma de vida ligada a la tierra, al territorio y a los valores culturales. Es un sector heterogéneo, que durante los últimos 20 años ha presentado resultados muy positivos en cuanto a productividad y competitividad, tanto en los estímulos de los mercados, como sobre las políticas públicas específicas para este sector del agro uruguayo.

La agricultura familiar, o producción familiar como se le llama en el Uruguay, representa un importante despliegue de capacidad de trabajo en el campo. Alrededor del 60 % (MGAP,

2022) del total de unidades productivas del país pertenecen a este sector y aproximadamente un 30 % del producto bruto agropecuario (PBA) (Cabrera y Mondelli, 2014).

De acuerdo con el Registro de la Producción Familiar, al año 2022 existían 16 856 registros activos de Unidades Productivas Familiares (UPF) en todo el territorio nacional uruguayo (Cuadro 1). Se estima que la superficie asimilada a la definición de producción familiar, utiliza 2 252 506 ha físicas (DGDR/MGAP, 2022).

Durante las últimas dos décadas, en el Uruguay, se ha llevado a cabo un proceso que ha generado una serie de modificaciones institucionales y de orientación de las políticas públicas, con una mirada de la producción familiar como grupo prioritario y sujeto de políticas públicas diferenciadas.

En el marco de esta evolución político-institucional, se creó la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR), a través del artículo N.º 161 de la Ley N.º 17.930, la cual comenzó a operar a partir del año 2008¹.

¹ En el 2008, por medio de resolución ministerial (Res. 527/08) se define productor familiar, creándose el "Registro de Productores Familiares". En el año 2014 se modifica la anterior definición (Resoluciones Ministeriales 219 y 387/14).

Se considera como productor o productora familiar agropecuario a toda persona física que gestiona directamente una explotación agropecuaria o realiza una actividad productiva agraria, debiendo cumplir los siguientes requisitos en forma simultánea:

- Realizar la explotación con la contratación de, como máximo, dos asalariados no familiares permanentes o su equivalente en jornales zafrales² no familiares (500 al año).
- Explotar en total hasta 500 ha (Consulta de Índices y Grupos de Suelo o CONEAT 100³) bajo cualquier forma de tenencia.
- Residir en la explotación o a una distancia no mayor a 50 km de la misma.
- Ingresos familiares nominales extra prediales inferiores o iguales a 14 BPC⁴ promedio mensual.

² Se entiende por "jornales zafrales" a un trabajador a término, cuya actividad es estacional por la naturaleza del giro o producción y se desarrolla en un período cronológico

³ Por CONEAT se entiende a las unidades cartográficas básicas de suelo, que constituyen áreas homogéneas, definidas por su capacidad productiva en términos de carne bovina, ovina y lana en pie

⁴ Se entiende por Base de Prestaciones y Contribuciones o BPC, al índice que se utiliza para el cálculo de impuestos, ingresos y prestaciones sociales, que se actualiza a enero de cada año. Al 1 de enero de 2023 equivale a \$5 660 pesos uruguayos.

También, se realiza una serie de excepciones para quienes declaren la producción hortícola, frutícola y vitícola como rubro principal, pudiendo contratar hasta 1 250 jornales zafrales anuales, sin exceder las dos personas asalariadas permanentes. En el caso de la apicultura, no aplica el requisito de residencia y tierra, estableciéndose para estos casos la posibilidad de tener hasta 1 000 colmenas.

La DGDR y el MGAP administran el procedimiento de registro a través del Departamento de Registro de Productores Familiares, el cual funciona desde el año 2009 y se institucionaliza mediante el Artículo N.º 311 de la Ley N.º 19.355.

En el año 2015 se integra al Registro de Productores Familiares la definición de productor familiar pesquero, como respuesta a la Ley N.º 19.292 de compras públicas para la producción familiar.

Posteriormente, se crea el Registro Nacional de Organizaciones Habilitadas (RENAOH), siendo la Dirección General de Desarrollo Rural del MGAP, la encargada de administrarlo, para el registro de organizaciones de la Producción Familiar, en principio interesadas en comercializar en el marco de la Ley N.º 19.292 que reserva un 30 % de las compras públicas para la producción familiar y artesanal.



Cuadro 1. Distribución de unidades productivas familiares por rubro productivo

	Unidades productivas familiares (UPF)	
	Número	(%)
Agricultura de cereales y oleaginosos	564	3,35
Apicultura	304	2,34
Artesanías rurales	4	0,02
Aves	325	1,93
Caña de azúcar	38	0,23
Caprinos	16	0,10
Cerdos	137	0,81
Floricultura	44	0,26
Forestación o leña	17	0,10
Forraje para ventas	240	1,43
Fruticultura y citricultura	395	2,35
Ganadería de carne	8 890	52,81
Ganadería de lana	579	3,44
Horticultura	3 386	20,11
Lechería: leche fluida	1 081	6,42
Lechería: quesería artesanal	377	2,24
Otros	84	0,50
Tabaco	54	0,38
Turismo rural	7	0,04
Viticultura	192	1,14
Total general	16 834	

Fuente: Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca. 2022. *Estado de situación de los registros de la agricultura familiar en Uruguay*. Departamento de Registros de Productores Familiares. Montevideo.

En las cooperativas agrarias y sociedades de fomento rural del Uruguay, los productores familiares son una parte sustancial del capital social de estas formas jurídicas.

3. FORMAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES: COOPERATIVAS AGRARIAS Y SOCIEDADES DE FOMENTO RURAL

La forma de organización de los productores familiares a través de empresas colectivas como lo son las cooperativas y otras formas de asociativismo representa un componente esencial en el entramado económico y social de cualquier sociedad. Esta práctica se sustenta en la cooperación y colaboración entre individuos con intereses y objetivos comunes en el ámbito productivo, y su relevancia trasciende los fines meramente comerciales, para tener un mayor impacto en diversas dimensiones: producción de alimentos inocuos para los mercados; generación de empleo e ingresos genuinos para la población rural, conservación de la biodiversidad, entre otros.

Las formas asociativas de organización otorgan a los productores una mejor posición en las negociaciones con actores externos, como proveedores, intermediarios y gobiernos. Esto resulta en la mejora de las condiciones contractuales, el acceso a recursos y tecnologías, y la obtención de regulaciones más justas que respalden su actividad, entre otros aspectos relevantes.

A continuación, se presentan algunos aspectos relevantes de la gestión organizacional asociativa en el Uruguay, como lo son las cooperativas agrarias y las sociedades de fomento rural:

Según la Guía “¿Cómo podemos vender los productos de la agricultura familiar en forma asociada?” del Instituto Nacional de

Cooperativismo (INACOO, 2019) de el Uruguay, en contextos rurales, se ha subrayado históricamente la importancia del asociativismo como un factor que aporta al desarrollo de los productores familiares, especialmente aquellos con recursos económicos y productivos limitados. Las políticas públicas actuales reconocen que promover estrategias asociativas dentro de las organizaciones rurales desempeña un papel fundamental para su participación en el mercado, la mejora de la calidad de producción y el acceso a precios más equitativos.

3.1. COOPERATIVA AGRARIA

Una cooperativa⁵ “es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada” (INACOO, 2019). Las cooperativas no persiguen fines de lucro, se rigen por principios y valores universales, y en el caso de el Uruguay los mismos se referencian en la Ley General de Cooperativas de 2008 (Ley N.º 18.407). El mínimo de socios es de cinco personas.

⁵ Para más detalles sobre la Ley General de Cooperativas N.º 18.407 (Uruguay), ver: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18407-2008>

La forma de organización y administración de las cooperativas está regulada por Ley General de Cooperativas para el caso de el Uruguay, en la cual se establecen los órganos de las cooperativas: Asamblea General, Consejo Directivo, Comité Ejecutivo, Comisión Fiscal, Comisión Electoral, y otras comisiones que se podrán crear.

Según lo establecido en la Ley General de Cooperativas de el Uruguay, cada cooperativa deberá contar con un estatuto, el cual determinará las reglas de funcionamiento de los órganos, así como la forma en que sea realiza el aporte inicial de capital, distribución de excedentes o pérdidas, formación de reservas y fondos permanentes, teniendo en cuenta las reservas exigidas por la Ley, entre otros aspectos legales y administrativos. Las cooperativas pueden repartir las utilidades de su gestión económica, una vez cubiertas las reservas.

Tener en cuenta que, para garantizar su regular funcionamiento, las cooperativas están sujetas a contralor fiscal y de documentación por parte de la Auditoría Interna de la Nación del Uruguay (AIN) a la que anualmente deben remitir balances y la documentación correspondiente.

Las cooperativas son adecuadas para grupos de productores con una trayectoria de trabajo asociativo y con expectativas de realizar actividades comerciales conjuntas, tanto para compra de insumos como para la venta de productos. Esta forma de asociación tiene diversas ventajas, tales como facilitar el almacenamiento conjunto de productos, realizar compras (con acceso a un precio más bajo), importar insumos, comprar equipamiento de forma colectiva, basados en economía de escala que posibilita ventajas en la negociación de precio y condiciones comerciales, entre otras. A su vez, vender productos a particulares y al Estado a partir de la generación (oferta) de stock y estándares requeridos (demanda), entre otras. En el caso del Uruguay, la Ley N.º 19.292 establece un mecanismo de reserva mínima de mercado del 30 % para las compras centralizadas y del 100 % de las compras descentralizadas de bienes alimenticios provenientes de las Organizaciones

Habilitadas (OH), siempre que exista oferta de las mismas. La participación en el sistema por parte de los productores será estrictamente en forma colectiva, a través de Organizaciones Habilitadas que estarán integradas por al menos cinco miembros y con un mínimo de 70 % de productores familiares agropecuarios o pescadores artesanales. Las cooperativas agrarias pueden constituirse como Organizaciones Habilitadas.

3.2. **SOCIEDAD DE FOMENTO RURAL**

La Sociedad de Fomento Rural es una asociación civil que no persigue fines de lucro y no puede repartir las utilidades de su gestión económica. Sus directivos son honorarios y tiene prohibido dedicarse a cuestiones ajenas a sus estatutos. Requiere un mínimo de 16 personas para su creación. Se conforman principalmente por familias dedicadas a la producción. Su adhesión es voluntaria y no es necesario el aporte de capital para su ingreso (INACOP, 2019).

En lo que respecta a la actividad comercial, la Sociedad de Fomento Rural también es adecuada para comprar y distribuir entre sus socios toda clase de insumos agropecuarios y recibir, acopiar, clasificar, conservar, envasar y transformar los productos de las explotaciones de los mismos (como servicios de apoyo a la producción y sin fines de lucro). Además, permite comercializar con el Estado bajo la forma de “venta por cuenta y orden” de cada productor socio de la organización (Las operaciones de venta por cuenta ajena y a nombre propio, serán documentadas en comprobantes específicos. En la documentación emitida, se deberá dejar expresa constancia por cuenta de quien se realiza la operación, debiéndose incluir Denominación, número de RUC, CI, NIE, o en su defecto, número de documento, tipo y país emisor) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2014).

Al comercializar “por cuenta y orden” solamente debe realizar los aportes del Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuario (IMEBA) de cada productor que comercialice, por lo cual no implica costos fijos adicionales para los socios.

Tener en cuenta: la organización debe emitir una factura “por cuenta y orden” de cada productor socio. En el caso de que se comercialicen rubros de distintos productores, se deberá emitir una mayor cantidad de facturas, al tener que realizar una por cada socio involucrado en la operativa.

3.3. **LA COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS: PRINCIPIO, PRÁCTICA Y CLAVE DE FUTURO**

Cooperar entre cooperativas fue el paso lógico de las primeras experiencias cooperativas, que rápidamente entendieron que la lógica de cooperación que había reunido a sus asociados en torno a su organización de base era la misma que potenciaba el papel de cada cooperativa al actuar en conjunto.

Esta práctica pronto se volvió una “regla de oro” y pasó a integrarse como Sexto Principio de las Cooperativas, en el Congreso de la Alianza Cooperativa Internacional de 1966.

En el Uruguay, las cooperativas de diversas modalidades comprendieron y aplicaron este principio, constituyendo entidades de segundo grado, tanto en el plano gremial (federaciones), como en el plano económico y de los negocios cooperativos.

El ámbito cooperativo agrario, en particular, ha sido uno de los sectores que ha desarrollado una mayor cantidad de innovaciones en términos de modelos de negocios intercooperativos. Desde las experiencias de las Centrales Cooperativas en la década de 1980 hasta los modelos de integración flexibles y en red, como son Grupo Trigo y Grupo Soja, demuestran la vigencia y vitalidad de los procesos de cooperación entre cooperativas.

En el fondo, las razones que mueven la intercooperación son fundamentalmente las mismas que propician la cooperación de las personas y su integración en cooperativas; es decir, una mejor forma de resolver sus necesidades económicas, sociales y culturales, tal como se expresa en la definición de la identidad cooperativa (Alianza Cooperativa Internacional, s.f.).

Lo que varían son los modelos de organización de estos procesos, que suelen relacionarse al tipo de problemas que buscan resolver, ya sea problemas de orden político institucional o normativo, problemas de negocio, necesidades de escala en un mismo sector, necesidad de abarcar más eslabones en una cadena de valor, u otro tipo de desafíos.



4. LA IMPORTANCIA DE LA AGREGACIÓN DE VALOR Y LA DIFERENCIACIÓN DE LOS PRODUCTOS

4.1. EL VALOR AGREGADO Y LAS TENDENCIAS A NIVEL DE CONSUMO DE ALIMENTOS

Los consumidores buscan cada vez más información sobre el origen y el proceso de elaboración de los productos alimenticios que compran. Al mismo tiempo, aumentan las preferencias por productos auténticos y elaborados de acuerdo con conocimientos avalados por la tradición. Este hecho contribuye fuertemente al interés de los productores y comercializadores para implementar sistemas favorables para la identificación cultural de los productos alimentarios.

Por otra parte, cuando se ofrecen garantías de que el producto alimenticio corresponde a lo que se busca, el consumidor está dispuesto a pagar un precio más alto. En esta línea se encuentran los alimentos de origen orgánico o biológico, aquellos que provienen de una zona geográfica determinada, que tengan una menor huella de carbono o agua, y los que han sido producidos con métodos tradicionales. Todos ellos son demandados crecientemente en la Unión Europea, Estados Unidos de América y Japón y, por tanto, presentan un alto potencial como productos de exportación hacia esos mercados. Asimismo, el conocimiento e interés por las características de calidad de los alimentos del consumidor latinoamericano ha ido en aumento en los últimos años.

Entre los atributos intangibles que son valorados por el consumidor se encuentran:

- beneficios a la salud;
- nutrición;
- sostenibilidad de los recursos naturales;
- conservación del paisaje o la cultura;
- procesos inclusivos en la producción o comercialización.

¿Qué significa valor agregado?

El valor agregado o añadido se define (de una manera más formal) como la diferencia entre los costos no relacionados con la mano de obra que supone la producción y el suministro de un producto alimentario y el precio máximo que el consumidor está dispuesto a pagar por ese producto.

¿Qué tipos de agregado de valor existen?

Se pueden distinguir cuatro estrategias de agregación de valor: diferenciación (atributos especiales, sellos y marcas, producción artesanal), diversificación (agroindustria, agroturismo, artesanía, servicios ambientales), innovación (nuevos productos o servicios, satisfacción de demandas, o nichos de mercado) y transformación y conservación (vida útil, conveniencia, pérdidas y desperdicios de alimentos).

4.2.

SELLOS Y CERTIFICACIONES

Un medio común para comunicarles a los consumidores que un producto cuenta con los atributos deseados son los sellos de diferenciación. Estos permiten la distinción del producto en el punto de venta y dan confianza al consumidor al otorgarle una garantía de conformidad con estándares locales o internacionales (Oyarzún y Tartanac, 2001).

Para que un producto pueda obtener un sello de diferenciación, el proceso de producción y elaboración debe realizarse siguiendo un protocolo determinado por un agente externo o por los mismos productores, y ser controlado por una organización certificadora.

Los tipos de sellos más importantes que se conocen para los productos agropecuarios y agroindustriales son: producción orgánica, consideración del medio ambiente, identidad territorial y comercio justo.

Como las cadenas de comercialización son cada vez más largas y no permiten al consumidor conocer directamente al productor, existen sistemas voluntarios de control, a cargo de organismos certificadores, para así garantizar que un producto alimenticio presenta efectivamente los atributos que ostenta.

El producto demuestra que fue verificado mediante la presencia de un sello, símbolo o logotipo de calidad en su etiqueta. Este tipo de sello, que garantiza un atributo de calidad, puede convertirse en una importante herramienta de comercialización para las pequeñas empresas agroindustriales.

Tipos de sellos de diferenciación

Según el estudio titulado “Valor agregado en los productos de origen agropecuario: aspectos conceptuales y operativos” elaborado por IICA (2014), se distinguen tres tipos de sellos de diferenciación: de producción orgánica,

de consideración con el medio ambiente y de identidad territorial.

► Productos orgánicos certificados

Según la FAO (2014), los productos orgánicos certificados son aquellos que se producen, almacenan, elaboran, manipulan y comercializan de conformidad con especificaciones técnicas precisas (normas), y cuya certificación de productos orgánicos corre a cargo de un organismo especializado. Una vez que una entidad de este tipo ha verificado el cumplimiento de las normas que rigen el ámbito de los productos orgánicos, se concede una etiqueta al producto. Esta etiqueta variará de acuerdo con el organismo de certificación que la expida, pero puede tomarse como garantía de cumplimiento de los requisitos fundamentales de un producto orgánico desde la finca hasta el mercado. Es importante señalar que la etiqueta de calidad orgánica se aplica al proceso de producción, y garantiza que el producto se ha creado y elaborado en forma que no perjudique al medio ambiente. Esta etiqueta respalda, pues, un proceso de producción, a diferencia de la certificación de calidad.

► Sellos de consideración del medio ambiente

Estos sellos le indican al consumidor que el producto fue producido bajo condiciones favorables para el medio ambiente. En el Uruguay, un ejemplo es el Sello de Vitivinicultura Sostenible⁶, el cual se certifica a través de un programa del Instituto Nacional de Vitivinicultura. A nivel internacional, un ejemplo es el sello *Rainforest Alliance*, que significa que el ingrediente certificado fue elaborado utilizando métodos que apoyan los tres pilares de la sostenibilidad: social, económico y ambiental⁷.

⁶ Para más detalles sobre el Sello de Vitivinicultura Sostenible en Uruguay ver: <https://www.inavi.com.uy/noticia/se-lanzo-sello-de-vitivinicultura-sostenible/>

⁷ Para más detalles sobre el Sello Rainforest Alliance ver: <https://www.rainforest-alliance.org/insights/what-does-rainforest-alliance-certified-mean/>

► Sellos de identidad territorial

Se pueden obtener productos que están vinculados al territorio en el que se lleva a cabo su producción o elaboración, ya sea por circunstancias sociales y culturales o por la disponibilidad local de recursos naturales. Los más conocidos son los de indicación geográfica (IG) y los de denominación de origen (DO). Estos incluyen el nombre del lugar —una ciudad, región o país— donde se produce o elabora el producto y al que se deben sus características, calidad o prestigio. En el caso de la denominación de origen, todo el proceso completo de producción, transformación y elaboración debe realizarse en el lugar que le da nombre al producto, mientras que para las indicaciones geográficas es suficiente que uno de los pasos del proceso se realice en un determinado lugar.

► Sellos de comercio justo

Con este tipo de sellos se busca mejorar las condiciones de los productores al promover aspectos sociales, legales, de desarrollo sostenible y de equidad. Estos sellos se basan en la transparencia, el diálogo y el respeto en el proceso de comercialización. Los productores y elaboradores cumplen con ciertos requisitos, por ejemplo, el pago adecuado a los trabajadores, el uso de equipos de protección personal (por ejemplo, en la aplicación de agroquímicos), el rechazo del trabajo infantil, etc.

4.3 MARCAS

Otra manera de diferenciar productos y servicios en el mercado es por medio de las marcas (individuales o colectivas). Una marca —ya sea un nombre, una marca comercial, un logotipo u otro símbolo— es, “en esencia, la promesa de una parte vendedora de proporcionar, de forma consistente a los compradores, un conjunto específico de características, beneficios y servicios” (Kotler, 2002). La marca sirve para que el comprador pueda identificar los productos de un vendedor y los distinga de la competencia, y permite, además, que el comprador pueda establecer una relación entre la marca y la calidad de los productos.

Al contrario de los sellos, que se otorgan a productos que cumplen ciertos requisitos establecidos y validados por una tercera parte, la marca se registra bajo el nombre de una persona o empresa, con lo que procede a ser propiedad de ésta. La empresa que dispone de una marca registrada es la única que tiene el derecho a decidir sobre su uso.

Las marcas pueden ayudar a posicionar productos valorizados por los consumidores en mercados específicos, como el *gourmet* o el de la nostalgia. A modo de ejemplo, un mercado conformado por clientes de alto poder adquisitivo, dispuestos a pagar por calidad y características de exclusividad y exotividad en los productos.

5. COMERCIALIZACIÓN COOPERATIVA

En el Uruguay las cooperativas agrarias participan en diferentes cadenas globales de valor agroindustriales y agroalimentarias, abarcando casi la totalidad de los rubros agropecuarios explotados en el país: cereales y oleaginosos, carne vacuna y ovina, lana, lácteos, miel, flores, vitivinicultura, fruticultura, semillas, entre otros. A su vez, las cooperativas agrarias desarrollan servicios a sus productores socios: comercialización, asistencia técnica, capacitación, transferencia de tecnología, herramientas financieras, venta de insumos, etc. Según datos oficiales proporcionados por Cooperativas Agrarias Federadas (CAF), las cooperativas agrarias alcanzaron una facturación aproximada de 1 800 millones de dólares para el año 2021 (CAF, 2021).

Las cooperativas agrarias pueden ser consideradas como un modelo organizacional que permite la participación de sus miembros en la generación de valor de la cadena agroindustrial, a la vez que mejora de las condiciones de producción y comercialización de sus productores socios, generando ingresos en sus asociados.

Las cooperativas agrarias se constituyen como agentes económicos relevantes en la economía del país, a través de su participación en la comercialización de la producción en el mercado interno e internacional. Según datos de CAF (2021) sobre sus cooperativas socias, dentro de la producción agrícola cabe destacar que el

sistema cooperativo agrario maneja, a través de diferentes cooperativas agrícolas, entre el 15 % y el 25 % de la producción de soja, trigo, cebada, así como importantes proporciones de la producción de girasol, sorgo y maíz.

En el rubro lácteos, el sistema industrializa y comercializa la producción de cerca de 2 000 productores lecheros nucleados principalmente en Cooperativa Nacional de Productores de Leche (CONAPROLE), y otras cooperativas de menor porte vinculadas a CAF. De esta forma, a través de cooperativas, se engloba el 80 % de la producción de leche y derivados hacia el mercado interno e internacional.

A través de la Central Lanera Uruguay el sistema comercializa alrededor del 16 % de la producción nacional de lana. Esto incluye la remisión de la producción de unos 1 300 productores, alcanzando a trabajar unos 5,5 millones de kilogramos anualmente. A su vez, Central Lanera Uruguay ha iniciado operaciones de comercialización tanto de vacunos como de lanares, mediante operativos específicamente diseñados. El Operativo Cordero Pesado representa entre el 20 % y el 25 % de todos los corderos pesados que se faenan en el país.

En este sentido, podemos decir que las cooperativas agrarias han contribuido desde sus inicios a emplear personas que viven en el territorio,

al desarrollo del capital humano, a mejorar la competitividad y la sostenibilidad ambiental. Las cooperativas cuentan con estrategias comerciales basadas en las características del territorio y de la región (Arboleya et al., 2013), y se han consolidado como referencia a nivel local/regional para la formación de precios (insumos, productos, servicios, etc.) y de estándares de calidad (en algunos casos).

A lo largo de sus casi 100 años de existencia, las cooperativas agrarias en el Uruguay, han desarrollado diferentes estrategias comerciales para ser competitivas y una herramienta adecuada para sus socios productores: por ejemplo alianzas, fusiones, coordinación, agregado y diferenciación de valor, permitiendo ganar escala, mejorar los negocios, y las oportunidades comerciales.

Estas estrategias no solo suponen la cooperación y el acuerdo con entidades financieras o empresariales de otra naturaleza jurídica, sino también las posibles alianzas con actores gubernamentales, académicos o de la sociedad civil, no únicamente para atender aspectos de producción, innovación o financiamiento inherentes al giro del emprendimiento cooperativo, sino que también para aquellos otros tipos de servicios que las cooperativas suelen prestar, ya sea a sus socios de menores recursos como a su entorno territorial y social.

En tanto, las cooperativas agrarias han posibilitado el acceso a insumos y servicios por parte de sus productores socios. Este es un problema de relación costo-beneficio: el suministro de insumos en pequeñas partidas tiene un costo extra y contribuyendo a su vez, a una mejor gestión en el uso de los insumos y los recursos en general (humanos, activos, naturales).

Competitividad y acceso a mercados

La comercialización de productos agropecuarios es un componente altamente complejo dentro del sistema agroproductivo. En este proceso convergen las fortalezas y limitaciones de la oferta

para atender la diversa, cambiante y cada vez más exigente demanda en los diferentes mercados globales, regionales, nacionales y locales.

Las principales características y desafíos que enfrentan los productores de pequeña y mediana escala, así como las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) rurales, en la fase de comercialización de sus bienes y servicios incluyen (COPROFAM e IICA, 2019):

- la alta competencia en los mercados;
- limitadas capacidades y debilidad en servicios de apoyo y acompañamiento;
- insuficiente organización de los productores;
- limitada visión de mercado con fuerte énfasis en lo productivo;
- escaso valor agregado, productos poco diferenciados y poca diversidad en la oferta;
- limitaciones en infraestructura y comunicaciones en zonas rurales;
- cambios en el consumidor y valoración de atributos de calidad al alcance de los productos y servicios de la agricultura familiar;
- al potencial de la asociatividad.

En este contexto, destaca la heterogeneidad de los productores y productoras, organizaciones y emprendimientos rurales, la que se observa también en los canales de comercialización. Se pueden identificar cuatro grandes esquemas de comercialización: tradicionales, circuitos cortos, encadenamientos productivos y encadenamientos comerciales de productos diferenciados.

Las formas asociativas como las Cooperativas y Sociedades de Fomento Rural, en el Uruguay, han a lo largo de la historia han contribuido a generar capacidades que facilitan el acceso a los mercados por parte de sus asociados. Cada época le ha impuesto condiciones para su desarrollo a partir de los modos particulares de inserción y de la valoración social de que es objeto en distintos contextos con capacidad organizativa y participativa de la población para resolver problemas de trabajo, subsistencia y calidad de vida.

5.1 ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

La forma y grado de organización de los productores y productoras, en buena parte define si la alternativa más viable es el canal tradicional –donde los intermediarios establecen

las condiciones de la negociación, con muy poco poder de incidencia por parte de productores, productoras y sus organizaciones–, o si se pueden explorar y concretar mejores oportunidades, en la medida en que mejoran su oferta en términos de calidad, cantidad, oportunidad, permanencia y precios (COPROFAM e IICA, 2019).

Cuadro 2. Tipología de esquemas de comercialización según los criterios de clasificación

Estrategias Criterios	Tradicional	Circuitos cortos	Encadenamientos productivos	Encadenamientos comerciales
Organización de los productores	No organizados	Individuales y organizados informalmente	Organizados informal o formalmente	Formalmente organizados, principalmente
Diferenciación del producto	Genéricos	Diferenciados sin certificación	Genéricos	Diferenciados con certificación
Distancia entre el productor y el consumidor final	Larga	Corta	Larga	Corta o larga
Proximidad social	Distante	Cercana	Distante	Cercana
Tipo de acuerdo y nivel de formalidad	Sin acuerdos previos	Sin acuerdos previos	Con acuerdos previos informales o formales	Con o sin acuerdos previos formales

Fuente: Cabrera Pereyra, G.A. y Mondelli Delgado, P.N. 2014. En: COPROFAM e IICA. 2019. *Competitividad y Acceso a Mercados. Módulo 3 del Curso de capacitación en asociatividad y cooperativismo*. Montevideo.

Dentro de los cuatro grandes esquemas de comercialización descritos en el Cuadro 2, hay diversas alternativas en las que las organizaciones de productores y productoras familiares se vinculan sosteniblemente a los mercados.

En el caso de los **circuitos cortos**, por ejemplo, se destacan las ferias y mercados de productores, el agroturismo, la venta directa y la provisión a agroindustrias rurales, entre otros; en los **encadenamientos productivos** se han

desarrollado mecanismos como las compras públicas, las alianzas productivas; y en los **encadenamientos comerciales de productos diferenciados** se valorizan atributos de diferenciación, en aspectos de calidad, inocuidad, buen manejo de recursos e insumos, el origen, y la ética, entre otros, existiendo algunos ejemplos en el caso de la producción y comercialización de miel bajo el sello “comercio justo”, o el proceso de construcción de la marca “Muru” (Mujer Rural) en el Uruguay.

5.2

PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios es una herramienta básica para evaluar la viabilidad técnica, comercial, organizacional y financiera de una idea de negocio. Su objetivo es ofrecer un producto o servicio con un valor que el cliente esté dispuesto a pagar y que a la vez genere una diferencia positiva con respecto al costo de producir y ofrecer el producto al consumidor.

Hay diferentes propuestas para la estructura de un plan de negocios, las que pueden ser adaptadas y ajustadas según sea el caso, y que tomen en cuenta aspectos como el tipo de producto, mercado potencial, contexto de la organización, u otros factores (COPROFAM e IICA, 2019).

Recuadro 1. Errores comunes al diseñar un plan de negocios

- Diseñar planes de negocio que no respondan a una demanda concreta.
- No conocer en detalle los aspectos claves que necesita el cliente y que pueden ser atendidos por los productores.
- Falta de transparencia en los números del negocio (costos y beneficios a lo largo de la cadena).
- No construir de manera participativa el plan, y que los productores no se apropien de éste.
- Incorporar productores que no tienen las capacidades para ejecutar correctamente todas las acciones y compromisos que requiere el cumplimiento del plan.
- Incorporar productores que no tienen un real interés en participar.
- Diseñar planes de negocio que no son de igual interés para todas las partes (productores y compradores).
- Apuntar a negocios que están fuera de la escala o de las posibilidades del colectivo.
- No contemplar la figura de un coordinador del plan, o que este tenga muy baja dedicación por la falta de remuneración.
- Partir de un supuesto de compromiso por parte de las y los involucrados, que no es acorde al compromiso real que están dispuestos a asumir los asociados, por ejemplo, a la hora de cumplir en las entregas de mercadería.
- En todos los casos de asociatividad que se proponga trabajar en la comercialización, no contar con al menos un integrante que maneje con claridad la operativa de la actividad y que responda a los intereses del colectivo.

6. CANALES COMERCIALES DISPONIBLES EN URUGUAY

6.1 LA UNIDAD AGROALIMENTARIA METROPOLITANA

El primer centro mayorista de frutas y hortalizas de el Uruguay fue el Mercado Modelo construido en 1936 en lo que en esa época eran las afueras de Montevideo. Esta iniciativa nació por parte de una agrupación de productores y comerciantes, a quienes se le concesionó su uso, hasta que en el año 1989 pasó a ser administrado directamente por la Intendencia Municipal de Montevideo, creándose la Comisión Administradora del Mercado Modelo (CAMM) la cual está integrada por directores designados por la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM) y delegados de gremiales de productores y trabajadores.

El paso del tiempo, los cambios en la ciudad y en los mercados, llevó a que desde la década de 1990 se comenzó a gestar la idea de crear un mercado más moderno y en una mejor ubicación dado el avance de la urbanización, dando a lugar a una serie de estudios e iniciativas que finalmente darían lugar a la concreción de la Unidad Agroalimentaria Metropolitana (UAM).

¿Qué es la UAM?

La Unidad Agroalimentaria Metropolitana (UAM, Originalmente Unidad Agroalimentaria de Montevideo), fue creada por la Ley N.º 18.832 de fecha 28 de octubre de 2011 con formato jurídico de “persona de derecho público no estatal”. La Ley

N.º 18.832 fue sucesivamente modificada por Ley N.º 19.720 (año 2018) y Ley N.º 19.924 (año 2020).

¿Cómo funciona?

Parte de las funciones de la UAM consiste en oficiar de soporte del desarrollo de las actividades de compraventa de los diferentes actores de las cadenas de distribución y de la interfase a partir de la utilización creciente de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Además, la UAM trabaja con una perspectiva de transición hacia un sistema alimentario sostenible, considera valores ambientales y aplica criterios de economía circular. Esto ya que esta unidad se pensó como un polo agroalimentario y un mercado mayorista con enfoque de mercados de “tercer” y “cuarta generación”.

Su gobernanza se define en la Ley N.º 19.924 de diciembre de 2020, en la cual se establece que el cargo de presidente es designado por la Intendencia de Montevideo y el cargo de secretario por el MGAP. A estos dos cargos designados por las autoridades nacional y departamental en el directorio de la UAM se suman, tres delegados designados en acuerdo por las organizaciones de productores, dos de mayoristas, uno de trabajadores independientes, dos por minoristas, dos delegados del Congreso de Intendentes y uno por la zona de actividades complementarias. La ley establece también la conformación de una mesa ejecutiva, integrada

por los dos directores políticos, más un delegado de productores y un delegado de los comerciantes hortofrutícolas.

¿Cómo está constituida?

La UAM cuenta con cuatro áreas de negocios:

a _ Mercado de frutas y hortalizas

El Mercado de frutas y hortalizas está compuesto por cuatro naves, en las que se encuentran los mayoristas del sector frutihortícola. Los locales disponen de muelle para abastecimiento y desabastecimiento y exposición de cara al pasillo central en el que circulan los compradores. Este sector cuenta con la siguiente infraestructura:

- ▶ Seguridad las 24 horas, vallado perimetral y control de acceso.
- ▶ Control sanitario.
- ▶ Servicios básicos en cada puesto.

En una de estas cuatro naves, la nave E, se ubican pequeños y medianos productores y comerciantes, fijos y eventuales o flotantes (aquellos que concurren menos de tres veces por mes).

b _ Mercado polivalente

En el Mercado polivalente (nave roja) se ubican aquellas empresas que comercializan productos de alimentación y que complementan la oferta de productos frescos del Mercado mayorista de frutas y hortalizas. También se encuentran aquí aquellas empresas que comercializan productos alimenticios, flores y plantas, insumos agronómicos y productos no alimenticios. Todos los grandes grupos alimenticios están presentes, excepto el pescado fresco.

c _ Nave de actividades logísticas

En la nave de actividades logísticas se dispone de espacios diseñados para que las empresas puedan realizar actividades complementarias de empaque, selección, servicios de frío, congelación y refrigeración, calibrado, lavado de los productos, preparación de pedidos para agregado de valor para diferentes canales de distribución.

Esta zona también contiene centros de clasificación, envasado, consolidación o desconsolidación de cargas, empresas de distribución, empresas especializadas en atención a la Red HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), preparación de IV y V gamas (diferentes grados de procesamiento que facilitan su consumo, como lavado, trozado, elaboración de mezclas, etc.), plataformas de compra de cadenas de supermercados e hipermercados, distribuidores o empresas de importación y exportación.

Además, esta área está dedicada a empresas que tengan necesidades específicas de suelo ya que cuenta con todos los servicios básicos para desarrollar instalaciones y edificaciones a medida, así como para realizar actividades relacionadas con la industria alimenticia o con la prestación de servicios a otros operadores de la UAM. La UAM ofrece el suelo en alquiler y la empresa interesada construye el espacio según sus necesidades.

En las instalaciones de la UAM también hay infraestructura de administración y mantenimiento.

d _ Zona de actividades complementarias

Esta área está dedicada a empresas que tengan necesidades específicas de suelo con todos los servicios básicos, para desarrollar instalaciones y edificaciones a medida, y realizar actividades relacionadas con la industria alimenticia, o con la prestación de servicios a otros operadores de la UAM. La UAM ofrece el suelo en alquiler y es la empresa interesada la que construye el espacio, según sus necesidades.

Un ejemplo de empresas que se pueden instalar allí son aquellas que ofrecen servicios de frío, almacenamiento, congelación y refrigeración, manipulación y procesamiento de alimentos para añadir valor al producto, centros de clasificación, envasado, consolidación o desconsolidación de cargas, empresas de distribución, empresas especializadas en atención a hoteles, restaurantes y cafeterías, preparación de IV y V gamas, plataformas de compra de cadenas de supermercados e

hipermercados, distribuidores o empresas de importación-exportación.

6.2

COMPRAS PÚBLICAS PARA LA PRODUCCIÓN FAMILIAR Y LA PESCA ARTESANAL

La Ley N.º 19.292 se creó con el objetivo fundamental de fortalecer la producción familiar a través de la reserva del mercado de las compras públicas de bienes alimenticios. Con esto se busca que los productores familiares logren apropiarse de un mayor porcentaje del precio final de los productos comercializados, y poder asegurar la colocación de una parte de su producción, mejorando la planificación de sus sistemas productivos y fortaleciendo a las organizaciones durante este proceso.

Esta ley declara un interés general por la producción familiar agropecuaria y la pesca artesanal, y establece un régimen de preferencia para las compras estatales que beneficia a las Organizaciones Habilitadas (OH). Estas compras incluyen productos alimenticios en estado natural, productos artesanales, productos de la pesca artesanal y alimentos procesados sin cambio de propiedad.

¿Qué es la reserva de mercado para la producción familiar agropecuaria y pesquera?

Es el acceso diferenciado para las organizaciones de la agricultura familiar y de la pesca artesanal (Organizaciones Habilitadas) para proveer bienes alimenticios al Estado a través de las compras públicas que realizan los diferentes organismos.

La Ley N.º 19.292 establece una reserva mínima del 30 % en las compras centralizadas de alimentos y del 100 % para las compras descentralizadas, siempre que exista oferta. Las compras centralizadas son aquellas realizadas por la Unidad Centralizada de Adquisiciones (UCA) dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas, mientras que las compras

descentralizadas son todas las restantes, sin importar el tipo de procedimiento ni el monto.

¿Quiénes están obligados a comprar?

Los poderes del Estado, el Tribunal de Cuentas, la Corte Electoral, el Tribunal de lo Contencioso Administrativo, los gobiernos departamentales, los entes autónomos y los servicios descentralizados. En general, todas las administraciones públicas estatales, están obligadas por las disposiciones de esta ley en todas sus contrataciones y adquisiciones (Art. 4, Ley N.º 19.292)

Registro Nacional de Organizaciones Habilitadas (RENAOH)

Este registro busca agrupar a aquellas organizaciones de la agricultura familiar o la pesca artesanal registradas en el RENAOH de la Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR-MGAP), conformadas por cinco o más productores, siendo al menos un 70 % productores familiares agropecuarios o pesqueros según el Registro de Productores Familiares de la DGDR.

¿Cómo se registran las Organizaciones Habilitadas?

En primer lugar, deben solicitar un usuario para la Organización en la página del MGAP y completar los datos en un formulario web⁹. Se accede a través del botón “Ingreso al Sistema” en la pestaña DGDR/RENAOH. Los datos para completar son los siguientes: datos generales de la organización, datos de sus representantes legales, listado de integrantes que participarán en la operativa, designación de un técnico, previamente habilitado por la DGDR, para que realice el informe técnico. Además, deberá anexarse el Certificado Notarial de Representación Legal de la Organización realizado por escribano público, así como el informe técnico, que detallará los rubros productivos de la organización, los volúmenes y los períodos de oferta. Culminada esta etapa

⁹ Disponible en: <http://www.mgap.gub.uy/Organizaciones/solicitudusuario.aspx>

que se realiza a través de la web, previo aviso, la organización deberá presentarse en cualquiera de las oficinas del MGAP habilitadas para el RENAHO con documentación obligatoria y excluyente ya mencionada.

¿Qué formas jurídicas pueden tener las Organizaciones Habilitadas para comercializar con el Estado en el marco de esta Ley?

Las más comunes son: sociedades de fomento rural, cooperativas de producción, cooperativas sociales, cooperativas agrarias, sociedad de hecho, sociedades y asociaciones agrarias.

¿Qué debe cumplir una Organización Habilitada para comercializar con el Estado en el marco de esta Ley?

Estar registrada en el Registro Nacional de Organizaciones Habilitadas y en el Registro Único de Proveedores del Estado (RUPE)¹⁰. Quedan exentos de este requisito quienes vendan menos de un 15 % del valor de una compra directa y cobren al contado por dicha venta. De todas formas, es de interés tender hacia la incorporación de todos los proveedores del Estado en el RUPE, de forma de dar transparencia al sistema.

¿Qué productos se pueden vender?

Los productos alimenticios abarcados por la ley son aquellos que se encuentran en su estado natural, los productos artesanales agropecuarios y los productos de la pesca artesanal. También se incluyen los alimentos procesados, siempre y cuando no haya cambiado la propiedad del producto durante su procesamiento, ya sea porque la organización es quien procesa o porque contrate a un tercero y luego venda los bienes alimenticios (Art. 3, Ley N.º 19.292). En el caso de los productos provenientes de la pesca, el 100 % de la oferta deberá provenir de pescadores artesanales y en el caso de productos frescos o

procesados de la granja, al menos la mitad de las cantidades comercializadas deberá provenir de productores familiares que pertenezcan a la Organización Habilitada (Art. 4, Decreto 86/015).

¿A qué precio se vende?

En el caso de frutas, hortalizas y huevos, el precio ofertado no debe superar en más de un 40 % a los precios publicados (promedio simple del precio máximo y mínimo) por el Observatorio Granjero, correspondientes al boletín de precios del jueves anterior a realizar la oferta de productos (Art. 4, Decreto 86/015)¹¹.

Para el caso de productos no relevados por el Observatorio Granjero, los bienes ofertados no podrán superar el precio medio del Índice de Precios al Consumo (IPC) del Instituto Nacional de Estadística (INE), correspondiente al mes anterior (Art. 4, Decreto 86/015)¹².

Ante variaciones importantes de precios, la administración tendrá potestad de suspender parcial o totalmente la compra de los productos que experimenten alzas excepcionales. Un aumento de precio excepcional es definido como un incremento del precio en valores constantes superior al 25 % en relación con el promedio del mismo mes de los tres años anteriores, según registros del Observatorio Granjero o del INE (Art. 5, Decreto 86/015).

Beneficios de la venta asociativa

El Estado compra a este tipo de organizaciones, muy poco volumen de su producción. A pesar de esto, las ventas al Estado son una buena herramienta para comenzar procesos de comercialización asociativos, y continuar luego con la venta a privados.

¹⁰ Para información sobre los requisitos de inscripción consultar en: <https://www.comprasestatales.gub.uy/inicio/proveedores/rupe/rupe>

¹¹ Los informes de precios del Mercado Modelo se pueden encontrar en: <http://www.mercadomodelo.net/informes?sessionId=1D507B8A16B123684A3>

¹² El IPC puede consultarse en: http://www.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=9ecd4883-0d68-44c1-823a514b4ecffb39&groupId=10181

La venta asociativa permite:

- ▶ aumentar el volumen disponible;
- ▶ diversificar los rubros disponibles;
- ▶ complementar épocas de siembra para aumentar período de oferta;
- ▶ mejorar el conocimiento sobre los cambios en los consumidores;
- ▶ reducir la intermediación;
- ▶ fortalecer a las organizaciones de productores al incluir el servicio de comercialización entre sus prestaciones.

6.3. **EL SISTEMA DE INTERCOOPERACIÓN DE EL URUGUAY**

El Sistema de Intercooperación de el Uruguay (SICOOP) está basado en una red que vincula a cooperativas de distinta clase y facilita la realización de acuerdos comerciales para la compra y venta de productos y la contratación de servicios que ellas mismas producen y desarrollan. Actualmente integran el SICOOP las cooperativas agrarias y sociedades de fomento rural, ahorro y crédito, consumo, trabajo y vivienda.

El sistema es administrado en forma centralizada por el INACOOP, pero dirigido en forma conjunta entre el Instituto y la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP), a través de una Comisión de Seguimiento y de un Comité de Dirección; este último integrado exclusivamente por representantes de todas las clases cooperativas, a razón de una clase un voto.

Todo el sistema cuenta con un soporte de acceso al financiamiento, con tasas preferenciales para las cooperativas que integran el SICOOP, que opera en la órbita del Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP).

¿Cómo funciona?

Las cooperativas para formar parte del SICOOP deberán completar un formulario de afiliación al sistema, siendo uno de los requisitos de ingreso el

de ser socia de una entidad gremial miembro de la Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas (CUDECOOP).

En el caso del sector agrario, las cooperativas que deseen formar parte del SICOOP deberán ser previamente socias de Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) o de la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) y tramitar su ingreso a través de ellas.

¿Qué deberes y beneficios obtiene una organización por participar?

- ▶ Canal de comercialización y acceso al financiamiento. Ser parte del SICOOP permite a las cooperativas acceder a un canal alternativo de comercialización de productos y servicios y a mecanismos propios de financiamiento con tasas preferenciales.
- ▶ Sistema de cobranza de facturas centralizado. Las ventas realizadas a distintas cooperativas dentro del SICOOP se cobran todas juntas en forma centralizada a través del INACOOP dentro de los 15 días siguientes al mes de facturación. Esto genera certeza en la planificación de las inversiones de la cooperativa, ya que cuenta con un sistema de venta casi al contado, mejorando la capacidad financiera de la cooperativa a la hora de vender sus productos.
- ▶ Cuota de sostenimiento sin costos fijos. En caso de que la cooperativa utilice una línea de crédito o comercialice un producto o servicio dentro del sistema, deberá realizar una contribución al SICOOP. Esta contribución, denominada cuota de sostenimiento, equivale a un porcentaje del valor de la operación y oscila entre el 2 % y el 3,5 % del monto de la venta, dependiendo del tipo de producto o servicio comercializado.
- ▶ Ser parte de una red cooperativa para el desarrollo competitivo. Participar en el SICOOP, permite ser parte de una red de intercooperación focalizada en mejorar

los niveles de competitividad de las cooperativas en sus respectivos territorios y sectores de actividad, buscando que la riqueza generada por cada organización potencie el desarrollo de todo el movimiento cooperativo en su conjunto.

6.4

LAS COOPERATIVAS AGRARIAS Y LAS SOCIEDADES DE FOMENTO RURAL

Las cooperativas agrarias y las sociedades de fomento rural también conforman un canal de comercialización para sus socios o cliente. Estas instituciones cuentan con departamentos comerciales propios o en alianza con otras empresas para brindarles un servicio de comercialización que puede incluir las siguientes características:

- recursos humanos idóneos;
- infraestructura;
- conocimiento del socio, su trayectoria, gestión de riesgos;
- garantía y confianza en las transacciones que se realizan (en parte, esto se asegura por el control de la Auditoría Interna de la Nación en el caso de las cooperativas agrarias del Uruguay);
- servicio integral (asesoramiento técnico en chacra, compra de insumos, financiamiento).

En la medida que se generen excedentes económicos, existe la posibilidad de premiar la consecuencia con la cooperativa o fomento,

6.5

COMERCIO ELECTRÓNICO

¿Qué entendemos por comercio electrónico?

El comercio electrónico, también conocido como *e-commerce* (*electronic commerce* en inglés), comercio por Internet o comercio en línea— puede ser definido como “cualquier forma de transacción comercial donde las partes interactúan electrónicamente, en lugar del intercambio

o contacto físico directo” (Malca Óscar, 2001). Consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de internet.

También puede ser definido como una actividad económica que permite el comercio de diferentes productos y servicios a partir de medios digitales, como páginas web, aplicaciones móviles y redes sociales. Por medio de la red virtual, los clientes pueden acceder a diversos catálogos de marcas, servicios y productos, en todo momento y en cualquier lugar (Malca Óscar, 2001)

¿Qué se necesita para vender online?:

- Servidores
- Logística
- Sistema de Gestión
- Comercial
- Atención al Cliente
- Reportes
- Compras
- Marketing
- Medios de pago
- Soporte

Dos conceptos clave para potenciar las ventas de bienes y servicios por internet son:

- **Aplicaciones (apps):** una aplicación móvil o app, es un programa que el cliente instala en teléfono inteligente (*smartphone*) o Tablet.
- **Web:** se ejecuta desde un navegador para ser utilizado en un computador.

¿Qué es una plataforma de comercio electrónico?

Una plataforma de comercio electrónico es un sistema integrado de diferentes aplicaciones informáticas, que dan solución al proceso de compra y venta de productos. Al igual que los sitios web publicados en Internet las plataformas de comercio electrónico están disponibles todo el tiempo en línea, de esta manera posibilita la entrada a cualquier mercado del mundo (Kaba, 2008).

Las funcionalidades de las plataformas son:

- catálogos de productos
- segmentación del catálogo en categorías
- subcategorías
- detalle de productos
- servicio de atención al cliente

- proceso de pago del producto
- estadísticas del sitio
- posibilidad de configurar promociones y crear cupones de descuento
- registro de pedidos y usuarios.



7. MAPA DE APOYOS DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICO-PRIVADA A EMPRENDIMIENTOS COOPERATIVOS Y ASOCIATIVOS

En el Cuadro 3 se presentan las instituciones público-privadas que contribuyen a fortalecer emprendimientos cooperativos o asociativos vinculados a la producción agropecuaria.

Cuadro 3. Instituciones público-privadas para el fortalecimiento de emprendimientos cooperativos o asociativos vinculados a la producción agropecuaria

INSTITUCIÓN	COMETIDO
Dirección General de Desarrollo Rural (DGDR) https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/dgdr	La DGDR se crea para ser la responsable de diseñar las políticas diferenciadas para la actividad agropecuaria. Su objetivo es alcanzar el desarrollo rural con una nueva concepción de modelo de producción, basado en la sustentabilidad económica, social y ambiental y con la participación de los actores en el territorio.
Dirección General de la Granja https://www.gub.uy/ministerio-ganaderia-agricultura-pesca/granja	Esta Dirección busca contribuir al desarrollo de la granja como medio para detener la migración rural, defender la soberanía alimentaria. Para lograrlo, proporciona información y asistencia técnica que considera las diferencias entre productores. Además, le da apoyo a las actividades asociativas y las modalidades de producción integrada. Para el cumplimiento del objetivo, esta Dirección cuenta con diferentes departamentos que conforman su estructura: Promoción Comercial, Promoción a la Producción, Asesoramiento a Proyectos Agroindustriales, y las Unidades de Comunicación, Seguimiento y Evaluación. En forma paralela, se considera cada vez más importante el trabajo de los técnicos en las 11 agencias zonales, los cuales están en estrecho contacto con los productores granjeros.
Instituto Nacional de Colonización (INC) https://www.colonizacion.com.uy/	El Instituto Nacional de Colonización es referente en políticas de tierras, en su racional subdivisión, radicación de la familia rural y adecuada explotación. Sin embargo, también debe cumplir un papel relevante en la producción familiar que es el sustento de las políticas institucionales y está integrada al conjunto de las organizaciones de productores, sociales y de acción colectiva.

INSTITUCIÓN	COMETIDO
Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas del Ministerio de Industria, Energía y Minería de Uruguay https://www.gub.uy/ministerio-industria-energia-mineria/institucional/estructura-del-organismo/direccion-nacional-artesantias-pequenas-medianas-empresas	Esta Dirección es responsable de fomentar el desarrollo de las artesanías, micro, pequeñas y medianas empresas y su entorno en el marco de las restantes políticas definidas por el Poder Ejecutivo. Al mismo tiempo, promueve los aspectos para incrementar sus posibilidades de competencia a nivel nacional e internacional. Además, propone, coordina e implementa programas para micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el Uruguay con el fin de desarrollar sinergias que potencien la competitividad.
Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) http://www.inia.uy/	El INIA tiene como propósito generar y adaptar conocimientos y tecnologías para contribuir al desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país. y considera las políticas de Estado, la inclusión social y las demandas de los mercados y de los consumidores. El INIA es una organización reconocida, a nivel nacional y regional, por la excelencia de sus logros científico-técnicos al servicio del desarrollo sostenible del sector agropecuario y del país, y desempeña un papel relevante en los procesos de innovación. Asimismo, favorece la articulación con los demás actores del sistema de ciencia, tecnología e innovación comprometida con la calidad de su capital humano y de sus procesos y productos.
Instituto Plan Agropecuario (IPA) https://www.planagropecuario.org.uy/web/	Los servicios del Instituto Plan Agropecuario están dirigidos principalmente hacia las unidades de producción y decisión familiar para aquellas que la ganadería es una relevante fuente de ingresos. Además, prioriza la máxima cercanía al público objetivo y promueve la innovación tanto técnica como organizacional. Asimismo, el IPA desarrolla la capacitación, como contribución de una política para la construcción de capital social y de desarrollo sostenible de los productores ganaderos. Este Instituto diseña a medida de las necesidades de la clase de usuarios que genera el impulso estratégico principal de la institución y tiene presente los cambios e innovaciones del sector.
Instituto Nacional de la Leche (INALE) https://www.inale.org/	Es una persona jurídica de derecho público no estatal. Este instituto busca ser el eje de articulación de la red público-privada orientada al desarrollo del sector lácteo.
Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) https://www.gub.uy/ministerio-desarrollo-social/tramites-y-servicios/servicios/programa-ruralidad	Este ministerio cuenta con un programa de integración sociolaboral y productiva de población rural Este programa está dirigido a la población rural de localidades de menos de 2 000 habitantes o aislada en situación de pobreza o vulnerabilidad social. Principalmente asalariados rurales y productores familiares, con especial énfasis en mujeres y jóvenes.

INSTITUCIÓN	COMETIDO
Instituto Nacional del Vino (INAVI) https://www.inavi.com.uy/	El Instituto Nacional de Vitivinicultura es el organismo rector de toda la actividad vitivinícola del país. Ejecuta la política vitivinícola, y cuenta con la posibilidad de asesorar, diagramar y pautar el desarrollo económico del proceso industrial desde su inicio, la etapa de producción y las subsiguientes. Asimismo, cumple un rol trascendente en la promoción, desarrollo e investigación de la actividad vitivinícola.
Instituto Nacional del Cooperativismo (INACOOP) www.inacoop.org.uy	El INACOOP es la institución que propone, asesora y ejecuta la política nacional del cooperativismo. Tiene como objetivo promover el desarrollo económico, social y cultural del sector cooperativo y su inserción en el desarrollo del país.
Cooperativas Agrarias Federadas (CAF) http://www.caf.org.uy/	Fundada el 9 de abril de 1984, es la única Federación que nuclea a cooperativas agrarias en el Uruguay. Representa los intereses de cooperativas que están distribuidas en todo el territorio nacional y que cuentan con más de 10 000 productores asociados, de los cuales más del 80 % integran la agricultura familiar. Además, cuenta con dos grandes ejes de trabajo: representación gremial y el desarrollo integral de las cooperativas agrarias. CAF ofrece diversos servicios que tiene como objetivo fortalecer la gestión de las cooperativas asociadas. Algunos de los servicios que se brindan son: formación y capacitación, la elaboración de proyectos, el apoyo a la comercialización y el fortalecimiento del capital social con especial énfasis en jóvenes, y mujeres rurales, y el apoyo en temas de comunicaciones. CAF cuenta con un sistema de más de 20 delegaturas en diferentes ámbitos del sector cooperativo y agropecuario, en las cuales se trabaja estratégicamente para la elaboración de propuestas en diversos tópicos. Además, cuenta con lazos internacionales con los socios fundadores de la Red de Cooperativas Agropecuarias de las Américas (REDACOOOP) y la Organización Internacional de Cooperativas Agropecuarias (ICAO).
Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) https://www.cnfr.org.uy/links.php	La Comisión Nacional de Fomento Rural es una organización de segundo grado que funciona de forma ininterrumpida desde el 15 de agosto de 1915. Nuclea a más de un centenar de entidades de primer grado (sociedades de fomento rural, cooperativas agrarias y asociaciones) distribuidas a lo largo y ancho del país. Combina la acción gremial con la promocional para el logro del fomento rural.

INSTITUCIÓN	COMETIDO
Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) https://www.cnfr.org.uy/links.php	Además, promueve el fortalecimiento de las entidades de base mediante acciones de apoyo a la identificación, elaboración, ejecución y seguimiento de proyectos de desarrollo local; integración de la mujer y el joven; formación de directivos y capacitación de funcionarios y técnicos. A su vez, esta comisión participa con delegados en múltiples instancias públicas, entre las cuales se encuentran el Instituto Plan Agropecuario, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, Instituto Nacional de Semillas, Instituto Nacional de Carnes, Junta Nacional de la Granja, Comisión Asesora de Abastecimiento del Mercado Interno, Unidad Agroalimentaria Metropolitana, Comisión Nacional Asesora Honoraria de la Seguridad Rural, Comisión Nacional Honoraria de Salud Animal, y Comisión Honoraria de Desarrollo Apícola. Paralelamente, la CNFR ejerce por cometido legal la fiscalización de las Sociedades de Fomento Rural para garantizar su buen funcionamiento. Dicho contralor se conjuga con tareas de apoyo, asesoramiento y capacitación para la gestión, en el marco de su responsabilidad legal (Ley N.º 14.330) que le confiere el rol de organización central del Sistema de Fomento Rural. La Comisión Nacional de Fomento Rural participó en todas las instancias de integración a nivel del sector rural y del movimiento cooperativo, y fue miembro fundador de CUDECOOP (Confederación Uruguaya de Entidades Cooperativas) y FUNDASOL (Fundación Uruguaya de Cooperación y Desarrollo Solidarios). A nivel regional ha sido cofundador e integrante de la Confederación de Organizaciones de Productores Familiares del Mercosur ampliado (COPROFAM).

Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alianza Cooperativa Internacional.** s.f. Identidad cooperativa: nuestros principios y valores. En: COOP. <https://www.ica.coop/es/cooperativas/identidad-alianza-cooperativa-internacional>
- Arbolea, I., Bervejillo, J. y Tamber, A.** 2013. Fortalecimiento de las capacidades competitivas de las Cooperativas Agrarias Federadas Análisis de tres estudios de caso. CAF, INACOP y CCU.
- Cabrera Pereyra, G.A. y Mondelli Delgado, P.N.** 2014. *Haciendo historia: el caso de la Unidad Cooperaria no. 1 Cololó*. Tesis de grado, Universidad de la República, Montevideo.
- COPROFAM e IICA.** 2019. *Competitividad y Acceso a Mercados Módulo 3 del Curso de capacitación en asociatividad y cooperativismo*. Montevideo.
- IICA.** 2014. *Valor agregado en los productos de origen agropecuario: Aspectos conceptuales y operativos*. San José. <http://repiica.iica.int/docs/B3327e/B3327e.pdf>
- INACOP.** 2019. ¿Cómo podemos vender los productos de la agricultura familiar en forma asociada? Serie Herramientas Cooperativas N.º 3. Montevideo. https://pmb.parlamento.gub.uy/pmb/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=99745
- FAO.** 2014. Agricultura orgánica. En: FAO. [Consultado el 1 de agosto de 2023]. <https://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq2/es/>
- FAO.** 2015. *Desarrollo de cadenas de valor alimentarias sostenibles: principios rectores*. Roma. <https://www.fao.org/3/i3953s/i3953s.pdf>
- FAO.** 2021a. *El estado de la alimentación y la agricultura. Transformación de los sistemas alimentarios agrícolas: de la estrategia a la acción*. Conferencia de la FAO. 42.º período de sesiones. Roma. www.fao.org/3/nf243es/nf243es.pdf
- FAO.** 2021b. *Marco Estratégico de la FAO para 2022-2031*. Roma. www.fao.org/3/cb7099es/cb7099es.pdf
- FAO.** 2023. *Cooperativas y organizaciones de productores*. En: FAO. [Consultado el 1 de agosto de 2023]. www.fao.org/partnerships/cooperatives/es/
- FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF.** 2023. *The State of Food Security and Nutrition in the World 2023. Urbanization, agrifood systems transformation and healthy diets across the rural-urban continuum*. Roma, FAO. <https://doi.org/10.4060/cc3017en>
- Kaba, I.** 2008. *Elementos básicos de comercio electrónico*. Editora Universitaria, La Habana, Libro en versión digital.
- Kotler, P.** 2002. *Dirección de Marketing - Conceptos Esenciales*. Primera Edición. Prentice Hall.
- Malca, O.** 2001. *Comercio electrónico*. Primera edición corregida. Lima, Universidad del Pacífico.
- MGAP/DGDR.** 2022. *Estado de la situación de los registros de la agricultura familiar*. Montevideo, Departamento de Registros de Productores Familiares División Fomento y Extensión Rural Dirección General de Desarrollo Rural.
- Ministerio de Economía y Finanzas.** 2014. Operaciones de venta por cuenta ajena y a nombre propio. En: *Dirección General Impositiva*. https://www.dgi.gub.uy/wdgi/page?2.principal_Ampliacion,O.es,0,PAG;CONC;1240;1:D;-30496;1;PAG
- Oyarzun, M.T. y Tartanac, F.** 2002. *Estudio sobre los principales tipos de sellos de calidad en alimentos. Estado actual y perspectivas de los sellos de calidad en productos alimenticios de la agroindustria rural en América Latina*. Santiago, FAO. <https://alimentosargentinos.magyp.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/diferenciacion/sellosdecalidadFAO.pdf>
- Pizzolón, A.** 2011. *Estudio de mercado para un plan de negocios. Material de formulación de proyectos para el sector granjero*. Montevideo, FUNDASOL-DIGEGRA.
- Pizzolón, A.** 2022. *Estándares de organización operacional para el comercio al por mayor de productos y diseño de modelo de gestión operativo para la Unidad Agroalimentaria Metropolitana*. Informe de cooperación técnica. Montevideo, FAO.
- Universidad de la República.** s.f. *Mapeo del conjunto de emprendimientos de la Economía Solidaria del Uruguay (2014-15)*. Montevideo. http://web.fmed.edu.uy/sites/www.extension.fmed.edu.uy/files/LIBRO%20informe_resumen_conjunto-emprendimientos_ORA_PRES-2.pdf
- Uruguay.** Ley N.º 19292. *Declaración de Interés General. Producción Familiar Agropecuaria y Pesca Artesanal*. <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19292-2014/2>

Contacto

Representación de la FAO en el Uruguay

FAO-UY@fao.org

<https://www.fao.org/uruguay/en/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

Montevideo, Uruguay