



## ***COSAR: un caso virtuoso para producir miel de calidad Premium<sup>1</sup>***

Mariana Travadelo, Facultad de Ciencias Agrarias; Universidad Nacional del Litoral –Área:  
Mercadeo Agroalimentario

Javier Caporgno, INTA AER Ceres. Responsable del Proyecto Regional Apícola-Centro  
Regional Santa Fe. Área: Extensión -Apicultura.

### **Contexto de la experiencia**

La apicultura realizada en la provincia de Santa Fe (Argentina) tiene como protagonistas a apicultores con una escala media de 117 colmenas/productor (Santa Fe, 2008), frecuentemente de dedicación parcial. Esta situación es alentada por las bajas barreras de entrada de la actividad y escasos requerimientos de capital inicial que conforman un espectro de microempresas dispersas en el territorio provincial. Se opera con volúmenes pequeños por lo que se crean fuertes asimetrías en la negociación con acopiadores y exportadores que repercute en precios menores que no captan las oportunidades que se desprenden del mercado internacional, principal destino de la producción argentina.

El contexto nacional ha sido auspicioso en relación a la definición de acciones tendientes a articular la cadena apícola, desarrollando un Plan Estratégico y estableciendo normativas críticas en cuanto a calidad, trazabilidad, sanidad, registros, entre otros variados aspectos. A su vez, por la importancia de la actividad en la provincia de Santa Fe, que ocupa el 2do lugar por su participación en la producción nacional, se han desarrollado diferentes acciones básicamente en dos niveles:

#### **1. Nivel decisorio:**

- Formalización de la Cadena de Valor Apícola a nivel provincial,
- Desarrollo de un Plan Estratégico provincial a 3 Años, alineado con el Plan Estratégico Nacional con el consiguiente encuadre de las acciones en consecuencia;

#### **2. Instituciones de Ciencia y Tecnología:**

- Proyectos específicos en apicultura de INTA(PROAPI) y Universidades,

---

<sup>1</sup> *Este es un documento de trabajo que no ha sido sometido a edición. Las opiniones expresadas en el mismo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.*

- Sistema de asesoramiento grupal dirigido a apicultores distribuidos en todo el territorio provincial (45 Grupos Apícolas de INTA – Programa Cambio Rural(CR)),
- Acciones de capacitación dirigidas el sector a nivel formal e informal.

En este contexto favorable es que algunos productores comienzan a reunirse para generar compras y ventas conjuntas y así mejorar el poder de negociación con los compradores de miel. Las primeras acciones asociativas desarrolladas desde 1997 se vinculan a la formación de grupos de asesoramiento y capacitación dentro del programa INTA-Cambio Rural y en vinculación con el programa Nacional PROAPI. Se articula también con otras entidades políticas y ONGs que proveen financiamiento y promueven estos emprendimientos para superar situaciones de retraso en el desarrollo de la región.

Allí se instala una nueva forma de entender la apicultura: asociativa, competitiva, colaborativa, planificada y evaluada como un agronegocio con futuro y profesionalizado.

Es así que surge la idea, luego de varias reuniones, de conformar una empresa cooperativa entre algunos grupos de CR del Centro de la provincia de Santa Fe (Argentina), lo que resultó en la creación de COSAR “Cooperativa de Provisión Apícola COSAR Ltda.”, institucionalizada en 2002 e integrada por 110 productores apícolas.

En la actualidad se ubica como primer exportador de miel con calidad controlada bajo una forma de la Economía Social en la República Argentina. Participan 11 grupos de asesoramiento apícola y 94 socios.

### Desarrollo de la experiencia



La conformación de la cooperativa COSAR se efectuó con los miembros de 9 grupos de asesoramiento de CR de la provincia de Santa Fe.

Estos se ubican en el corazón de la Pampa argentina, correspondiendo a 4 zonas: Central (22.500 colmenas), Noreste (2500 colmenas), Noroeste (12.500 colmenas) y Centro Este (2.500 colmenas).

Dentro del Organigrama de la organización se cuenta con un organismo gestor o Consejo Directivo (CD) con un presidente, un responsable comercial, un responsable de calidad y un consejo de certificación y comercialización compuesto por dos representantes de cada grupo. Las funciones que desarrolla este CD es controlar el sistema en todas sus etapas, archivar registros de dichos controles y comercializar el producto.

Sin duda, el mayor desafío inicial consistió en desarrollar un modelo de gestión de la calidad que permitiera disponer de volúmenes significativos de miel de calidad homogénea que posibilitara la exportación en forma directa.

El proceso de intervención, consistió en trabajar en la demanda técnica de los productores (sanidad, cambio de reinas, alimentación, multiplicación), con fuerte compromiso de la organización para llevar adelante la gestión de la calidad de toda la cadena (productor, sala de extracción, transporte) requerida para la comercialización en forma directa.

Como producto del crecimiento de los productores en el número de colmenas, asociado a la sensibilización por parte de los técnicos de la necesidad de trabajar con protocolos de calidad, además a rendimientos de miel superiores a la media normal; fueron los elementos que ayudaron a que los productores tomen la decisión de hacer un importante aporte económico para la inversión de salas de extracción asociativas, parte fundamental para aplicar los protocolos de calidad, trazabilidad y los Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización (POES).

La asociación con la Federación de Centros Juveniles Agrarios Cooperativos zona SanCor, entidad responsable de la comercialización en una primera etapa (1999 – 2002) del producto diferenciado, ayudó a consolidar la propuesta de gestión de calidad, puesto que las primeras operaciones del producto diferenciado, generó precios de la miel superiores a lo comercializado en las regiones de los grupos; esto sin lugar a dudas motivó a los productores, técnicos, e instituciones a afianzar el modelo de gestión implementado y a proponer reglas de conductas comerciales y de calidad hacia la organización.

En el proceso, hay roles institucionales importantes, como es el INTA PROAPI – Cambio Rural y la Federación de Centros Juveniles cooperativos zona SanCor, que fueron los cimientos para gestionar el proceso de organización. También es de destacar el apoyo de la Provincia (Programa Apícola Provincial) y la Nación (Sagpya, Área Apícola) en brindar el marco necesario para que se desarrolle la iniciativa.

El equipo técnico territorial, en la primera etapa de la organización, fue el que condujo el proceso de transferencia de tecnología, organización y comercialización. En una segunda etapa, al formarse el organismo gestor (2000) y luego la cooperativa COSAR (2001), el liderazgo pasó a los productores.

Los productores representantes de cada grupo jugaron y juegan aún hoy, un rol fundamental en la transmisión de la visión, los objetivos y metas que persigue la organización, a los demás integrantes de los grupos. Se destaca el tiempo de dedicación en forma voluntaria de los productores que lideraron el proceso, convencidos de generar una apicultura competitiva y sustentable en el tiempo que aportara al desarrollo de las comunidades del interior de país.

El proceso de cooperación de los actores, surgió como consecuencia de la confianza en la red de técnicos territoriales, de reconocida trayectoria, y en las instituciones involucradas en el proceso, lo que provocó la sinergia necesaria para la generación del capital social que se requiere para llevar adelante organizaciones como COSAR y con una visión de largo plazo.

Ya en los aspectos operativos, en sus comienzos, los técnicos vinculados a la organización junto a profesionales del Instituto de Tecnología de Alimentos del INTA Castelar (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) y el equipo de PROAPI-INTA (Programa Apícola Nacional) elaboraron un **protocolo de calidad** para ser implementado por los productores para la certificación de miel sin uso de antibióticos ni ácido fénico.

Hoy, todas las colmenas que forman parte de COSAR son trabajadas bajo un mismo protocolo de calidad y un mismo sistema de registro, donde todas las actividades se documentan estrictamente.

La implementación del sistema de calidad, guiado según el protocolo INTA N° 11 basado en la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) con “Producción de miel sin la utilización de antibióticos y ácidos fénicos” supone además el seguimiento de un ajustado sistema documental compuesto por:

- **Manual de procedimientos** donde se describe cada uno de los procesos que se implementan en todo el sistema;
- **Sistema de Registros** donde se documentan los procesos desde la colmena hasta el cliente, base de la trazabilidad;
- **Planilla de trabajo de campo**, donde cada productor registra todas las actividades que se realizan en el apiario (sanidad, cosecha, alimentación, etc.). Dentro de estas planillas se

encuentran la Planilla de recepción de material melario, la Planilla de Extracción, Etiquetas para muestras y para tambores, la Planilla de Procedimientos Operativos Estandarizados de Sanitización (POES), la Planilla de depósito de tambores y Listado de empaque.

- **Muestreo:** de cada lote extractado se toman 8 muestras que permiten el monitoreo del sistema y da seguridad de la calidad a los clientes respecto al producto entregado.

El actual Sistema de Calidad tiene como eje la existencia de un Departamento Técnico que orienta y supervisa las acciones que se desarrollan junto a los productores en la búsqueda de la mejora continua. Partícipe de este proceso está PROAPI, en la esfera del INTA de reconocimiento internacional, que vela por el desarrollo de tecnologías apropiadas, genética superior y de capacitación de los recursos humanos.

El Departamento Técnico, provisto de 6 técnicos entrenados específicamente, trabaja de manera preventiva y se apoya en auditorías internas cruzadas, donde cada técnico de grupo controla a apicultores de otros grupos. Se realizan frecuentes acciones de capacitación de los recursos humanos, tanto apicultores como personal de salas de extracción, propiedad de los grupos, donde se siguen BPM y POES a fin de asegurar una miel sin riesgos de contaminación.

Si fuese necesario focalizar las bases de éxito de este sistema de calidad, objetivo superior de esta organización, las pondríamos básicamente en:

- su **Departamento técnico y su forma de operar** bajo protocolos, con registros y auditorías cruzadas,
- el seguimiento de un **riguroso plan sanitario**,
- la **genética** PROAPI aplicada, seleccionada según criterios de tolerancia a enfermedades de la cría,
- Desarrollo de **nuevas tecnologías para la producción de miel certificable**, junto a PROAPI: control integrado de varroa, instalación de paquetes, seguimiento de paquetes de abejas con diferentes orígenes, tecnología para eliminar esporas y ácaros en abejas confinadas. La estructura de la organización con sus respectivas funciones puede observarse en la Figura 1.

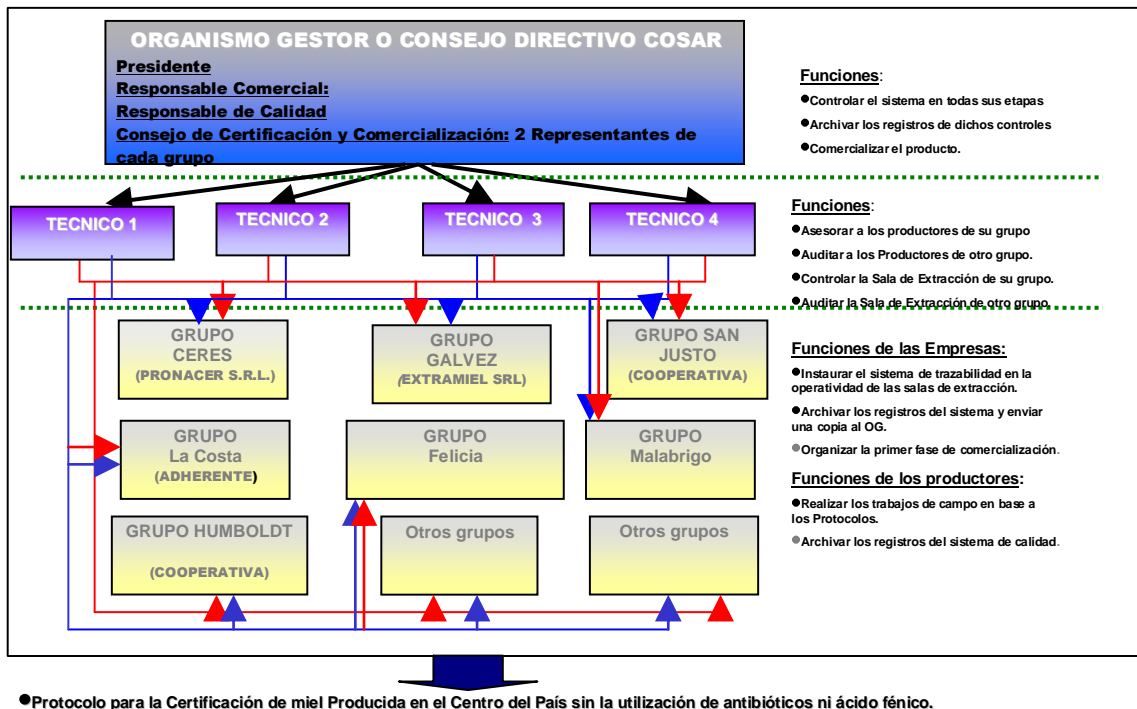


Fig. 1: Organigrama de funcionamiento de la cooperativa

Dentro de las actividades de la cooperativa COSAR se proveen insumos apícolas a los socios, se cuenta con un departamento de asistencia técnica que asesora y controla, se planifica y coordina el plan sanitario, realiza la logística, almacenamiento y distribución del producto, efectúa la gestión comercial, el acondicionamiento de la mercadería, etiquetado y precintado, coordina con organismos afines (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria - SENASA, Aduanas, etc.), y realiza la exportación y seguimiento de recepción de los envíos en destino.

Posee un depósito habilitado por SENASA para exportación donde habitualmente se hace la recepción de los tambores, la verificación de los lotes y su correspondiente clasificación, y se efectúa la consolidación y precintado de los contenedores de 20 pies para el despacho directo de la mercadería en el puerto de Buenos Aires.

Fruto de este esfuerzo común, hoy la miel certifica con los sellos “Alimentos Argentinos” y de Comercio Justo y la cooperativa exporta a mercados exigentes como Japón, Europa y Canadá. Desde su inicio, obligó a orientar la organización hacia afuera, promover un cambio de mentalidad desde un enfoque más individualista a uno inclusivo, de compromiso con un objetivo y sostenido por lazos de confianza que posibilitaran el éxito de la propuesta.

Se requería lograr una escala de operaciones aceptable, conformar alianzas estratégicas en el aspecto comercial, diferenciar el producto y venderlo en forma directa.

Las barreras que se tuvieron que enfrentar son las comunes a productores que siempre concibieron a la actividad apícola, como una actividad individual, en donde el conocimiento se transmitía de boca en boca entre sus pares y en entornos competitivos en vez de cooperativos. Se requería entonces virar a una concepción de la actividad realizada de forma asociativa, en donde el conocimiento proviene de fuentes confiables (Universidad – INTA) y es compartido y concensuado entre los productores y el técnico para su aplicación.

Otra de las resistencias que se tuvieron que cambiar, es la forma de establecer las relaciones comerciales entre los productores con los proveedores de insumos y con los acopiadores del producto miel; muchas veces los mismos actores, no se pensaban como eslabones de una misma cadena, sino como actores competidores por el producto, en donde la relación debía pasar del círculo vicioso de Ganar – Perder a la relación de los círculos virtuosos de Ganar – Ganar.

En cuanto a la miel, muchos de los productores y operadores comerciales no tenían el concepto de que trabajaban con un alimento en cuanto a su manipulación, debido seguramente a lo noble que es el producto en relación a su conservación sin ningún tratamiento térmico, por su alto potencial osmótico, que no permite la degradación de sus componentes por acción de los microorganismos.

### **Impactos del proceso**

Con este proceso de mejoramiento de la calidad vigente y consolidado, que le permite contar con una calidad homogénea de miel natural y segura, COSAR puede abordar el mercado global con riesgos controlados. Cuenta además con un volumen interesante como para atender demandas internacionales y priorizar algunas acciones de diferenciación de sus productos tales como miel orgánica, monoflorales, entre otras.

La conformación de esta cooperativa, bajo una estrategia de trabajo asociativo de los pequeños grupos, generó para los productores un canal alternativo para comercializar sus productos en forma directa, posibilitando por la credibilidad lograda y el volumen de operaciones, el acceso a créditos de prefinanciación de exportaciones que favorecían la liquidez del sistema de ventas.



Apiarios COSAR Coop.



Depósito COSAR Coop. Santo Tomé – Santa Fe

Los destinos de exportación habituales son: Europa (Alemania, Italia, Francia, España); nuevos mercados: Dinamarca, Canadá, Inglaterra y Japón, depende los años, por su requerimiento de mieles blancas.

Los volúmenes operados las últimas campañas han sido:

	Cantidad (kg)	Importe (\$)	Precio Promedio (\$/kg)
2006 – Mercado Interno	674207	2459250	3,65
Exportación	711868	3340045	4,69
2007 – Mercado Interno	296625	1308661	4,41
Exportación	582095	3267004	5,61
2008 – Mercado Interno	293105	2124629	7,25
Exportación	551706	4978436	9,02
2009 – Mercado Interno	128815	992530	7,71
Exportación	356502	3804352	10,67

*Fuente: COSAR Coop.*

Si bien los volúmenes expresan cierto decrecimiento, está explicado a partir de campañas con problemas climáticos que redujeron significativamente la producción regional.

Se ha realizado a su vez, una alianza comercial con una cooperativa apícola italiana que operaba como fraccionadora en el mercado de destino, a través de la cual se alcanzaba el tramo minorista en Italia, posicionando la miel como producto de origen argentino de calidad Premium. Si bien la estrategia comercial no fue suficientemente exitosa, sí fue una experiencia muy enriquecedora por el aprendizaje en el comercio internacional bajo formas innovadoras.

Los verdaderos ganadores de este modelo asociativo han sido los productores que cuentan con un mecanismo que les permite mejorar la Participación Directa y tomar una mayor proporción del valor de su producto a través de un canal de distribución más directo, acercando la brecha

productor- consumidor. En esta acción se promueve y fortalece el desarrollo local, generando recursos adicionales para la región y consolidando una red de actores que estimula el desarrollo de capacidades no sólo en tecnologías de proceso sino, y fundamentalmente, en tecnologías organizacionales necesarios para mejorar la competitividad internacional.

El sistema en su conjunto exhibe una mayor transparencia y credibilidad: cada productor posee la información veraz de los destinatarios del producto, como así también del precio final de venta y de la estructura de costos para la comercialización desde la puerta de su explotación hasta el cliente final. También el consumidor puede analizar la procedencia y características del producto que consume a través de la trazabilidad que asegura el seguimiento de los lotes. Desde el punto de vista microeconómico, este esquema posibilita a su vez, una disminución de costos unitarios, un ahorro de tiempo de trabajo por derivación de algunas funciones comerciales en la cooperativa, y un aumento de la productividad de las colmenas.

La construcción de capital social se pondera como el principal activo fruto de esta experiencia.

### **Lecciones aprendidas**

La evolución de esta cooperativa se ha plasmado fundamentalmente a partir del desarrollo de capacidades superiores articuladas en el territorio regional. El capital social, conceptualizado como *“las instituciones, relaciones y normas que conforman la calidad y cantidad de las interacciones sociales de una sociedad. Estas relaciones permiten a los actores movilizar recursos y lograr metas comunes, que pueden beneficiar a la sociedad en su conjunto o a un determinado grupo”* (Banco Mundial, 2005), se ha generado a lo largo de esta experiencia, y ha posibilitado la concreción de numerosos logros: productores asociados, técnicos capacitados, mejoramiento de los procesos y productos, articulación con las instituciones intermedias y foco en objetivos a largo plazo.

Entre los argumentos que explican esta experiencia exitosa podría remarcarse que la misma ha constituido una plataforma que ha facilitado la vinculación al tejido institucional que potenció el proceso. Enfocada en objetivos de orden superior, creó relaciones de confianza y desarrolló estrategias para fortalecer las bases productivas.

En su faz operativa, la cooperativa tuvo un desempeño fluido en razón de sus cuadros técnicos y gerencias profesionalizadas que posibilitaron alcanzar las metas propuestas.

A su vez la movilización de actores bajo esta acción colectiva supuso un aprendizaje en el logro de consensos, auspiciosos en una dinámica que transforma hacia la proximidad social (Gorenstein y otros, 2008) y da sustentabilidad a la propuesta.

Un balance general de este caso propone el reconocimiento de un camino posible en la articulación y sostén de productores rurales, brindando así condiciones de competitividad en el territorio que permiten proyectarse a mercados globales.

### **Notas**

#### **Páginas Web- Documentos:**

<http://www.coopcosar.com>

[http://www.cic.gba.gov.ar/seminario\\_prov/presentaciones](http://www.cic.gba.gov.ar/seminario_prov/presentaciones)

<http://www.argeninta.org.ar/pdf/9.pdf>

[www.agroinnova.gov.ar/agroinnova/pdfs/Panel%206%20.../6.2.pdf](http://www.agroinnova.gov.ar/agroinnova/pdfs/Panel%206%20.../6.2.pdf)

[www.inta.gov.ar/pergamino/.../4\\_Organizarse%20para%20competir.pdf](http://www.inta.gov.ar/pergamino/.../4_Organizarse%20para%20competir.pdf)

[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/apicola/areas/empresas\\_sello.asp](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/apicola/areas/empresas_sello.asp)

[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/capacitacion/Charlas/gest\\_cal\\_cad\\_api/05\\_Notbrito\\_Gugliotta\\_COSAR.pdf](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/capacitacion/Charlas/gest_cal_cad_api/05_Notbrito_Gugliotta_COSAR.pdf) (Gerente de COSAR Coop.)

<http://www.concienciarural.com.ar/articulos/apicultura/asociativismo-en-la-apicultura-argentina/art2202.aspx>  
[www.sada.org.ar/Boletin-Gaceta/596/cosar.htm](http://www.sada.org.ar/Boletin-Gaceta/596/cosar.htm)  
[www.culturaapicola.com.ar/apuntes/sustentabilidad/35.pdf](http://www.culturaapicola.com.ar/apuntes/sustentabilidad/35.pdf)  
[www.inta.gov.ar/.../info/.../18\\_Boletin\\_Apicola\\_Nov\\_2008.pdf](http://www.inta.gov.ar/.../info/.../18_Boletin_Apicola_Nov_2008.pdf)  
[http://www.eulacias.org/materiales/pdfs/materiales\\_congreso/publicacion\\_congreso/sesion\\_14/presentacion\\_bedascarrasbure\\_sesion\\_14.pdf](http://www.eulacias.org/materiales/pdfs/materiales_congreso/publicacion_congreso/sesion_14/presentacion_bedascarrasbure_sesion_14.pdf)  
[www.inta.gov.ar/ediciones/idia/alt/api08.pdf](http://www.inta.gov.ar/ediciones/idia/alt/api08.pdf)  
[www.inta.gov.ar/.../sial/.../DeYongAdrianaSIALApicolaCordoba.pdf](http://www.inta.gov.ar/.../sial/.../DeYongAdrianaSIALApicolaCordoba.pdf)

### Fuente de información

- **Entrevistas a responsables de la Cooperativa:** Lic. Norberto Gugliotta (Gerente COSAR) y Sr. Héctor Curtis (Presidente COSAR)
- **Fuentes secundarias:**
  - Banco Mundial. 2005. Capital social. Consulta: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTTSOCIALCAPITAL/0,,contentMDK:20187568~pagePK:210058~piPK:210062~theSitePK:401015,00.html>; Fecha: 3/11/10.
  - Bedascarrasbure E.L. 2008. Plan de Desarrollo Apícola PROAPI
  - Capogno, J. 2004. COSAR. Miel argentina de calidad diferenciada. Sistema de Calidad de COSAR Coop. Ltda. Seminario Internacional de Calidad de Miel. Septiembre 2004.
  - Caporgno J. 2006. COSAR, miel argentina para exigentes. Consulta: [www.agroinnova.gov.ar/agroinnova/pdfs/Panel%206%20.../6.2.pdf](http://www.agroinnova.gov.ar/agroinnova/pdfs/Panel%206%20.../6.2.pdf); Fecha 3/11/2010.
  - Caporgno J. 2010. Una experiencia para imitar en el agro argentino. Consulta: <http://www.infogranjas.com.ar/index.php/publicaciones-institucionales/287-inta/5852-una-experiencia-para-imitar-en-el-campo-argentino.html>, 3/11/2010.
  - COSAR. 2010. Web Institucional. Consulta: <http://coopcosar.com/>; Fecha: 3/11/2010.
  - De Yong A. 2009. El sistema productivo apícola del sur de Córdoba: ¿un SIAL? Seminario Taller de la Red SIAL..Argentina. Septiembre. 27 p.
  - Gorenstein S., M. Napal y M. Olea. 2008. Políticas de desarrollo rural y estrategias institucionales provinciales. Experiencias en Argentina. IX Seminario Internacional de la Red Iberoamericana de Investigadores en Globalización y Territorio. Querétaro. Mayo. 207-238.
  - Gugliotta N. 2007. Jornadas de Capacitación. INTA-SAGPyA -Gestión de la calidad en la cadena apícola.
  - Masciangelo G y J. Caporgno. 2008. Apicultura: un camino a seguir. INTA PROAPI. Programa Nacional Apícola. Documento Base.
  - Santa Fe. Ministerio de la Producción. 2008. Cadena de valor apícola. Consulta: <http://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/66066/320676/file/descargar.pdf>; Fecha: 3/11/10.

### Fecha de redacción de la ficha

04 de noviembre de 2010.

### Dirección física y electrónica del autor (es)

**Travadelo Mariana** – Facultad de Ciencias Agrarias – Universidad Nacional del Litoral - Kreder 2805 – (3080) Esperanza – Santa Fe – Argentina TE 0342-420639 int. 155. E-mail: mtravade@fca.unl.edu.ar

**Caporgno Javier** – INTA AER Ceres – (2300) Ceres - Santa Fe – Argentina TE 03492 15528570 E-mail: inta@interceres.com.ar