

Barbero, Andrea; Gorenstein, Silvia; Gutiérrez, Ricardo. **El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano**. Pontificia Universidad Javeriana. Seminario Internacional, Bogotá, Colombia. Agosto de 2000  
Disponible en la World Wide Web: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/rjave/mesa4/barbero.pdf>



www.clacso.org

RED DE BIBLIOTECAS VIRTUALES DE CIENCIAS SOCIALES DE AMERICA LATINA Y EL CARIBE, DE LA RED DE CENTROS MIEMBROS DE CLACSO

<http://www.clacso.org.ar/biblioteca>  
[biblioteca@clacso.edu.ar](mailto:biblioteca@clacso.edu.ar)

## EL IMPACTO DE LOS CAMBIOS INSTITUCIONALES EN EL COOPERATIVISMO AGROPECUARIO PAMPEANO

Andrea Barbero<sup>1</sup> Silvia Gorenstein y Ricardo Gutiérrez  
*Universidad Nacional del Sur*  
*Argentina*

### Abstract

El proceso de reestructuración que experimentó la economía argentina durante la década pasada introdujo cambios sustanciales en las reglas de juego que gobernaban la operatoria en los mercados de los productos agropecuarios tradicionales de la región pampeana. Las cooperativas de comercialización agropecuaria, a partir de estrategias originadas en las necesidades económicas y políticas de los pequeños y medianos productores de la región pampeana, coevolucionaron en el marco de las tendencias de cambio impuestas por la reestructuración y los propios condicionantes del contexto en el que operan

En este trabajo se intentan analizar los rasgos de reconversión del asociativismo agrario desde la perspectiva de una organización institucional cuyo nacimiento se encuentra profundamente enraizado en la movilización de las comunidades rurales. Se articulan dos niveles de análisis complementarios. Por un lado, el que hace a la evolución de algunas variables macroeconómicas y sectoriales relevantes en lo que hace al proceso de transformación del entorno en que operan las firmas cooperativas desde el inicio de la década del '90; esto es

- i) cambios operados en el sector primario en el contexto de las nuevas dinámicas de los sistemas agro-alimentarios;
- ii) cambios en las reglas de juego que gobernaban la operatoria en los mercados de los productos agropecuarios tradicionales de la región pampeana; y
- iii) las transformaciones en el sistema de comercialización y transporte de estos productos.

El otro plano de análisis lo constituye la evolución de estas organizaciones empresariales en el marco de los cambios antes definidos, a partir de evidencias recogidas en trabajos de campo. El estudio se concentra en los aspectos organizacionales, tecno-productivos y empresariales que surgen de los senderos de reconversión adoptados. Se aspira a determinar cuáles son los efectos de este proceso sobre las economías locales/regionales donde se localizan y qué nuevo rol pueden asumir dentro de los nuevos patrones de desarrollo agrario y rural.

### 1. Introducción

Durante las últimas décadas se observa la recuperación de los espacios locales y regionales, como ámbitos específicos en los que los actores pueden construir su propia identidad estratégica para enfrentar el proceso de globalización y el nuevo contexto competitivo. En este marco, las nuevas lecturas prestan una especial atención al fenómeno de formación de redes y a los factores locales/regionales que contribuyen a la conformación de ámbitos de cooperación empresarial. Dicho de otro modo, se hace hincapié en aquellos mecanismos institucionales y sociales anclados en el territorio que favorecen y motorizan las capacidades colectivas de organización y de innovación.

Las cooperativas agropecuarias constituyen un entramado institucional importante dentro del agro

<sup>1</sup> Ricardo Gutiérrez es Profesor Titular de Política Económica del Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur. Silvia Gorenstein es Profesora Asociada de Economía Regional del Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur e Investigadora del Conicet. Andrea Barbero es Profesora Adjunta de Introducción a la Economía del Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur. Argentina. E-mail: [abarbero@criba.edu.ar](mailto:abarbero@criba.edu.ar)

pampeano. Históricamente, han ejercido la representación de los intereses de los pequeños y medianos productores, estableciendo fuertes ligazones sociales y económicas en los diferentes pueblos y pequeñas ciudades donde se localizan. Desde el inicio de los '90, atraviesan por serias dificultades económico-financieras y crecientemente se observan manifestaciones que esbozan procesos de reconversión institucional. A las tendencias concentradoras vía fusiones y absorciones entre unidades asociativas o la venta de instalaciones con reconversión societaria (SRL), se suman las tensiones cada vez más profundas entre el sector privado y el sector cooperativo. Asimismo, las bases originales del llamado "espíritu cooperativo" han perdido su especificidad original y, en muchos casos, se han diluido por completo.

El objetivo de la presente ponencia, es analizar las repercusiones de este proceso sobre las cooperativas agrarias como sistema de relaciones económicas, así como la importancia de las mismas para el ejercicio de su capacidad institucional para plasmar dinámicas colectivas localizadas. El sector cooperativo se visualiza entonces a través de un doble rol (i) en tanto forma organizacional donde se expresa la interacción entre agentes económicos a los fines de capturar determinados beneficios (ventajas de comercialización, provisión de servicios, información, etc.); ii) como estructura imbricada en el sistema local de producción y, por lo tanto, como agente socioeconómico cuyas interrelaciones pueden motorizar diferentes mecanismos que contribuyen al desarrollo de este ámbito territorial. Desde esta perspectiva, la aplicación de la noción de red adquiere un interés especial.

El análisis se apoya en un conjunto de evidencias recogidas en trabajos de campo, donde se entrevistaron cooperativas agropecuarias de primer grado y productores localizados en distintos municipios del interior de la Provincia de Buenos Aires.<sup>2</sup> No obstante, muchas de las observaciones que surgen de este estudio poseen una perspectiva más general y, a priori, pueden aplicarse al conjunto de las cooperativas de comercialización agropecuaria de la pampa húmeda.

## 2. La noción de red y su aplicación a la organización cooperativa

La amplia literatura sobre redes que se ha desarrollado en los últimos años brinda conocimientos particularizados sobre las razones que sustentan su formación y sobre las diversas formas de funcionamiento. Si bien existen diferentes tipologías de redes y definiciones que varían según el alcance y objetivos específicos de los trabajos, lo fundamental son las dos condiciones necesarias para que se forme una red: la vinculación de un conjunto de personas y el establecimiento de una relación específica dentro de la misma (económica, social, cultural, etc.). Las reglas y convenciones que se establecen para mantener estas relaciones expresan entonces la constitución de una red. (Szarka, 1998)

De estos requisitos se desprende que podemos aplicar la noción de red para el análisis de las cooperativas agrarias, dado que:

i) Un conjunto de productores (los socios) establecen relaciones formales con la cooperativa (contratos de comercialización, compras, etc.) con reglas de funcionamiento y de gestión de conflictos preestablecidas en un marco de negociación colectiva.<sup>3</sup> La estructura burocrática (la cooperativa) administra al conjunto de la red. Como la cooperativa constituye el eslabón de la cadena que tiene una mayor contacto con la información, la interacción con los productores asociados favorece la circulación de información y de conocimientos entre los miembros de la red primaria (cooperativa-socios).

<sup>2</sup> Estos trabajos se realizaron en el marco de los sub-programas " Diagnóstico y propuestas asociativas para los Consorcios Productivos" y "Diagnóstico del Potencial asociativo de los municipios bonaerenses" del Instituto Provincial de Acción Cooperativa (IPAC), Ministerio de la Producción de la Pcia. de Buenos Aires, efectuados por el Departamento de Economía de la Universidad Nacional del Sur durante los años 1996, 1997 y 1998.

<sup>3</sup> Siguiendo las observaciones de Fillippi (1999), una de las reglas clásicas del funcionamiento de las cooperativas reposa en el aporte remunerativo que realizan los socios pero, además, es posible identificar una regla colectiva de tipo informal, basada en la historia común de los asociados, que habitualmente ejerce cierta presión sobre las decisiones colectivas.

ii) La red es de naturaleza “electiva” y los socios poseen un estado general de igualdad (un socio - un voto). El principal factor que alienta la constitución de esta red es el reparto de roles que permite que la cooperativa se especialice en aquellos componentes de la cadena de valor en los que posee una ventaja competitiva (por ejemplo, la comercialización), mientras los productores asumen su actividad productiva. Es una forma de distribuir riesgos entre las partes: los productores asumen los inherentes a la producción y la cooperativa los propios de la comercialización, aunque ambos riesgos están interconectados.

iii) En la cooperativa se expresa la convergencia de objetivos; existe una relación de confianza que surge de la dependencia mutua (cooperativa-socio), favorecida por la estabilidad en el tiempo del vínculo contractual y por la proximidad territorial entre los socios y los socios-cooperativa.<sup>4</sup> En este sentido, se trata de una red localizada, y, por lo tanto, con interrelaciones económicas e institucionales dentro del sistema productivo local (relaciones con otras empresas, el mercado de trabajo, gobierno local, etc.), a través de la cual se establecen diferentes vínculos exteriores ( usuarios de otros sistemas productivos, mercados, proveedores, etc. )

iv) La cooperativa integra una red más amplia, con otras organizaciones similares especializadas en la comercialización de productos agropecuarios, donde se difunden conocimientos y funciona una estructura de regulación que fija las reglas de comportamiento colectivo.<sup>5</sup>

En la práctica, la relación de cooperación entre la organización y sus asociados presenta connotaciones específicas. Pueden existir relaciones de poder y dependencia, determinadas por la mayor capacidad financiera o de mercado que detenta la cooperativa, lo cual involucra su injerencia en el manejo de las explotaciones de los productores asociados. En efecto, como señala Filippi (op.cit.), la cooperativa se vuelve una herramienta que puede llegar a definir las condiciones de producción que deben adoptar los agricultores para satisfacer los requisitos de mercado y, de este modo, aparece como una “estructura de injerencia” y de presión para las explotaciones.

Las circunstancias que pueden inducir a que los productores renuncien a sus propias decisiones para someterse a las de la cooperativa, pueden contener elementos de naturaleza muy dispar; la decisión puede derivarse naturalmente del conjunto de actividades propias de la esfera de la producción acumuladas por esta entidad (procesamiento y comercialización de semillas, control de plagas, maquinarias, etc.) provistas a menores costos y mejores condiciones), o bien puede ser la única respuesta disponible a una situación de debilidad económica, por ejemplo: la falta de fuentes alternativas de financiamiento. En el primer caso, se dan las condiciones para que se active un círculo virtuoso entre una estructura con perfil y capacidad empresarial y la concreción de ventajas económicas para los productores asociados que, a su vez, enriquecen al sistema productivo local. En el segundo, esa limitación a la que se somete el productor es forzada por la falta de recursos materiales suficientes como para garantizar el sostenimiento de su explotación. Como se muestra más adelante, las principales restricciones que suelen tener los productores asociados (reducido tamaño, tecnología, acceso a insumos, financiamiento, información y organización empresarial), ocasionan su mayor dependencia económica respecto a la cooperativa. Dada la significación

---

4 Desde esta perspectiva, puede hablarse de una especie de “confianza territorializada” (Garófoli, 1994), que facilita la creación del ámbito de cooperación específico y la generación de cuasi-rentas relacionales. Pero, además, la proximidad al interior de una misma región acrecienta los efectos de reputación y los riesgos asociados al comportamiento oportunista. (Lecoq, 1995)

5 La perspectiva “interorganizacional” del análisis de las redes es particularmente apropiado para las cooperativas agrarias pampeanas. Como entidades de primera grado, están nucleadas en asociaciones cooperativas de segundo y tercer grado (Federación Argentina de Cooperativas Agraria-FACA, Asociación de Cooperativas Agrarias -ACA, Confederación Intercooperativa Agropecuaria- CONINAGRO) que ejercen la representación institucional, orientan la planificación y los lineamientos de política empresarial a largo plazo.

del riego en este tipo de unidades, las cooperativas suelen recurrir a diferentes mecanismos para reducirlos lo cual puede dar lugar a la aparición de antagonismos y relaciones que perturban el vínculo cooperativo.

Cuál es la importancia de recurrir a la metodología de redes para el caso de las cooperativas agrarias pampeanas? En primer lugar, porque permite una mejor vinculación de las dos dimensiones que interesan en este trabajo: la económico-institucional, desde el punto de vista de la cooperativa, con el plano territorial. En segundo lugar, porque hay un factor que está siendo abundantemente tratado por la literatura sobre desarrollo local que nos interesa particularmente. Se trata de la capacidad y disposición para emprender estrategias de cooperación, fuertemente atadas a una serie de valores culturales compartidos y a un marco institucional de apoyo, como los factores que mejor promueven la conformación de redes sustentables en un ámbito espacial determinado.

Numerosos estudios sobre el cooperativismo agrario pampeano muestran que muchos de los elementos que hoy se valoran positivamente, como resultado de las relaciones que se basan en la cooperación, han estado presente hasta hace poco. El sector de cooperativas agrarias atravesó por diferentes etapas en su evolución económica, pero desde los inicios su vocación social trascendió el núcleo de los intereses sectoriales que representaba. Con su asentamiento, se fortalecieron las funciones de servicios al medio rural de los pequeños centros del ámbito pampeano; hay, a su vez, numerosas expresiones del liderazgo local/regional en el desarrollo de diferentes actividades comunitarias (educación, cultura, etc.) Además, como forma organizacional el cooperativismo agrario ejerció un fuerte efecto demostración para la gestación de otras prestaciones sociales (luz, gas, agua, telefonía rural, etc.). Pero, esta especie circulo virtuoso entre el sistema socioeconómico local y la cooperativa agraria comienza a derrumbarse durante las dos últimas décadas.

La hipótesis que sustentamos en este trabajo es que los factores que han motorizado la reconversión económica de estas entidades, no sólo ejercen este impulso a través de la mortandad de un grupo considerable de las mismas; también actúan sobre las características y alcance de sus vínculos con los productores asociados. En este sentido, se estarían produciendo redefiniciones sociales y económicas en sus relaciones con el medio rural, en el marco de un proceso que repercute sobre su trascendencia institucional en los sistemas productivos locales.

### 3.. Principales rasgos evolutivos del cooperativismo agrario pampeano

La evolución del cooperativismo agrario pampeano puede estilizarse en los rasgos siguientes:

- Sus orígenes coinciden con el proceso de colonización rural motorizado por diferentes corrientes inmigratorias, desde fines del siglo XIX.<sup>6</sup> Las cooperativas de comercialización agropecuaria constituyen el núcleo más antiguo del cooperativismo nacional. Desde principios de siglo, en un contexto marcado por las condiciones oligopólicas del canal exportador, se conformaron como herramienta para mejorar las condiciones de venta de los pequeños y medianos productores agrarios. Durante las décadas de 1920-1930<sup>7</sup> se fundan las principales federaciones de cooperativas, junto con una serie de pequeñas entidades de primer grado localizadas en las diferentes zonas de producción de la pampa húmeda. Sin embargo, la importancia tanto económica como social del cooperativismo agrario, alcanza su mayor auge durante las primeras fases del proceso de sustitución de importaciones. En esa etapa, se consolidó en el país una estructura compuesta por unas 1278 cooperativas, 13 federaciones y una entidad de tercer grado (Confederaciones Intercooperativa Agropecuaria) (Lattuada, 1995), reconocidas a nivel local/regional y nacional por el rol relevante en la comercialización y primera transformación de la producción agropecuaria.
- Esta trascendencia institucional y económica es la expresión de los importantes cambios que se producen en la estructura productiva pampeana durante ese período. En efecto, la sanción de un conjunto de leyes sobre arrendamientos y colonización, combinada con una activa política crediticia orientada a facilitar la compra de tierras, permitió que un

---

6 La primera cooperativa agrícola del país, "El Progreso Agrícola", fue creada por el impulso de los inmigrantes franceses que se localizaron en Pigüé (Pcia. de Buenos Aires). En el cercano distrito de Adolfo Alsina, los primeros pobladores judíos que se establecieron en la colonia "Barón Hirsch", hoy la localidad de Rivera, crearon la cooperativa del mismo nombre (1909).

7 En el año 1926 se dictó la primera Ley específica sobre cooperativas (Coscia, 1978)

importante número de pequeños productores arrendatarios se convirtiera en propietarios de las explotaciones que trabajaban. Entre 50 y 200 productores, localizados en un radio de 20 a 80 Km de una estación ferroviaria y/o poblado, se agrupaban para dar origen a una entidad cooperativa que acompañara y facilitara su desempeño económico como propietarios rurales. Demarchi (1997), señala que una vez asegurada la tierra, la problemática de los pequeños agricultores pampeanos se focalizó en tres necesidades fundamentales: i) infraestructura de almacenaje e intermediación comercial confiables; ii) provisión de los insumos para el ciclo productivo; iii) vínculos y relaciones para mantenerse informado. Además de estas funciones, las cooperativas van incorporando otros servicios, como la venta minorista de alimentos y otros rubros de consumo, para el aprovisionamiento de la familia rural.<sup>8</sup>

- Con esta sumatoria de roles, la cooperativa funcionaba como una especie de unidad económica conexas a la explotación agropecuaria de los pequeños y medianos productores asociados. Como ya se mencionó, el accionar de las cooperativas en la canalización de los ingresos generados en la actividad de intermediación comercial, en la generación de empleo y, entre otros aspectos, en la motorización de nuevas inversiones la convirtieron en un soporte esencial de la dinámica socioeconómica del entorno rural-urbano donde se localizaba. Como en estos ámbitos la oferta de servicios era escasa, las cooperativas podían asegurar su ecuación económica y, al mismo tiempo, mantener su función social. Influye en este proceso la idea de cooperativa como canal de desarrollo social. (Sarachu, 1998)
- Desde el proceso de *agriculturización*<sup>9</sup>, y más específicamente a partir de la reforma financiera de 1977, comienzan las manifestaciones de crisis del sistema cooperativo agropecuario. Se producen una serie de cambios macroeconómicos y sectoriales, con transformaciones estructurales más profundas en la última década, que tienen impactos específicos sobre el complejo agroexportador de la pampa húmeda. Entre los que directamente repercuten en el accionar de las cooperativas, se puede identificar: (i) los que afectan la viabilidad económica de las pequeñas y medianas explotaciones, base de sustentación del sistema de intermediación comercial cooperativo.<sup>10</sup> A ello se suman las nuevas formas de organización de la producción (pool de siembra, fondos de inversión directa) que provocan nuevos fenómenos de desplazamiento rural en ésta franja de productores pampeanos; ii) los que alteran las reglas operativas de los mercados de granos, a partir de la eliminación de los mecanismos públicos de control, la privatización y desregulación de los puertos y actividades conexas, junto con los servicios de carga ferroviaria; iii) los derivados de las nuevas formas de competencia interempresarial que se difunden en las etapas de intermediación del complejo agrícola, en un marco donde se profundizan la concentración y centralización del capital comercial en un reducido grupo de empresas, mayoritariamente, filiales de firmas multinacionales del agrocomercio<sup>11</sup>; y, v) los cambios en el comercio minorista (cadenas de super e hipermercados) y sus repercusiones sobre la segmentación geográfica del abastecimiento del consumo. En el caso del sistema cooperativo, este cambio actúa sobre el eje que sustentaba su funcionalidad en la estructura de aprovisionamiento del consumo en los pequeños y medianos poblados.
- Frente a este panorama, desaparecen numerosas entidades cooperativas. En el ciclo de mortandad de las cooperativas de comercialización agropecuaria, pueden diferenciarse dos etapas:
  - i) La primera, se produce durante el inicio de la década del '80 bajo los efectos directos de la reforma financiera. Las restricciones impuestas por la política crediticia hacen que las cooperativas adopten un rol para el que no habían sido concebidas: los excedentes acumulados comienzan a orientarse al financiamiento de los socios. (Sarachu, op.cit.) En un período donde se producen los primeros signos de la crisis de las explotaciones pequeñas y medianas pampeana, sumado a los efectos del costo del financiamiento, las cooperativas comienzan a tener dificultades de cobranza y, naturalmente, se generan enfrentamientos entre las entidades y sus socios y de sus socios entre sí. Muchos asociados, sin capacidad para afrontar sus deudas con la cooperativa, desviaban sus ventas de granos hacia los circuitos privados de comercialización, mientras que su cooperativa caía en una crisis de insolvencia que afectaba a otros productores y proveedores de la zona. Este endeudamiento acumulativo también se traslada a las entidades de segundo grado o las federaciones, poniendo en serias dificultades a todo el sistema institucional. Cerraron cientos de cooperativas de primer grado y las organizaciones de segundo grado, como FACA y ACA, atravesaron serias dificultades.<sup>12</sup>

---

8 Se convierten así en las primeras empresas que incursionan, aunque en forma rudimentaria, en los nuevos formatos de la venta minorista que en la década de los '80 pasarán a revolucionar la estructura comercial de los centros urbanos.

9 Este término alude a los cambios que experimenta el espacio productivo pampeano a partir de la década del '70 y que se expresa, entre otros aspectos, en la incorporación de un nuevo paquete tecnológico (agroquímicos, semillas mejoradas maquinarias de mayor escala, etc.) y la expansión de los cultivos agrícolas, especialmente los oleaginosos (soja y girasol) y los trigos de ciclo corto.

10 En una década (1983-994) la escala de tamaño necesaria para la reproducción de las pequeñas explotaciones se multiplicó por cuatro. (Lattuada, op. cit.)

11 Un análisis sobre estos procesos en la intermediación agrícola en su conjunto, se realiza en : Gorenstein. Gutierrez, Barbero, 1999.

- ii) El segundo proceso de mortandad se da durante la década de los '90. La situación económico-financiera de las cooperativas agrarias, sobrevivientes a los severos cambios de la década anterior, condiciona, en buena medida, sus posibilidades empresariales en el nuevo contexto macroeconómico y sectorial que se instala en el período. Muchas de estas entidades quiebran o se fusionan con otras entidades del mismo tipo ni bien comienza el *Programa de Convertibilidad*. En otros casos, se inician activos procesos de inversión y modernización tecnológica, fundamentalmente en las instalaciones de acopio, utilizando financiamiento bancario.<sup>13</sup> Pero, las condiciones financieras prevalecientes en el momento en que se realizaron estas inversiones, se modificaron bruscamente a partir de la llamada *crisis del tequila* (1994), aumentando sustancialmente el costo del financiamiento y, por lo tanto, la tasa de retorno esperada por estos nuevos proyectos. Por su parte, los impactos del ajuste estructural de esta década acrecientan las dificultades económicas y financieras de gran parte de los productores asociados,<sup>14</sup> cuya capacidad de cancelación de los pasivos con la entidad se vio severamente afectada.<sup>15</sup> Naturalmente con ello se instaló una nueva crisis financiera de las cooperativas y de gran parte de sus socios.
- La respuesta de las cooperativas de comercialización agropecuaria al nuevo escenario fue la de reducir la cantidad de servicios ofrecidos (incluyendo disminución del personal) complementarios al acopio y limitar su prestación financiada. Por lo tanto, se produjo el abandono de ciertas funciones típicas de las entidades de cooperación agrícola, a través de las cuales se estimulaba las ventas de granos y ganado de los pequeños y medianos productores de la zona. En muchas de las cooperativas con endeudamiento financiero, el “recentraje” en las actividades de acopio parece haber operado contrariamente a los objetivos buscados. Si bien se producían ajustes en los costos operativos, aparecen “desajustes” por el lado de los volúmenes de comercialización. En cierto modo, el conocimiento de esta situación de endeudamiento que atravesaba la entidad minaba la confianza de los productores con la consecuente afectación de su voluntad para comercializar la producción por su intermedio. En la percepción de los productores, la probabilidad de que se plantearan dificultades de cobro en sus entregas de cereal era cada vez mayor, dada la imagen de potencial insolvencia que rodeaba a estas cooperativas.
- **Otro elemento que contribuyó a instalar la crisis institucional en numerosas cooperativas es el distanciamiento creciente entre la entidad y los socios. La serie de evidencias recogidas en este y otros estudios muestra que la cooperativa, que se origina como expresión de la voluntad de los agricultores y como “continuación de la explotación” de los mismos, se convierte en la interlocutora de las operaciones de comercialización y aprovisionamiento en el transcurso del período de expansión y consolidación organizacional. Las cooperativas, brindaban transparencia en un contexto donde la concentración permitía abusos**

---

12 Refiriéndose a este período, Demarchi (op. cit.) señala que por carácter transitivo, la situación crítica entre la cooperativa- socios endeudados, permeó las relaciones entre las cooperativas de primer grado y sus asociaciones: “ con inmobilizaciones crediticias crecientes, fruto de un endeudamiento acumulativo que ya excedía el giro económico de estas organizaciones, superaba en muchos casos el respaldo patrimonial disponible y amenazaba con poner en serias dificultades a todo el complejo.... Los nobles y tradicionales principios cooperativos perdían consistencia frente a una realidad circundante cruda y divergente” (Demarchi, op. cit, pag. 30-31)

13 En estos años también se utilizó el financiamiento bancario para cubrir los pasivos generados por la venta de cereales anticipadas, y “al descubierto”, realizados durante el período anterior.

14 Desde la implementación del Plan de Convertibilidad no sólo se modifican ciertos pilares básicos del funcionamiento sectorial tradicional sino, además, la estructura de precios relativos. Mientras el valor de la canasta de cereales en relación con los costos de los insumos básicos ( semillas, maquinarias, agroquímicos, fertilizantes, combustibles) resulta favorable durante el período - si se comparan con índices históricos-, la relación se vuelve negativa si se tienen en cuenta el costo de la mano de obra, la canasta de consumo familiar, los servicios de administración y financieros, y la presión impositiva que involucra el funcionamiento de las distintas unidades productivas agrícolas. En este sentido, un diagnóstico realizado por el INTA en el año 1992, revela que un 57% de los productores pequeños y medianos de las zonas pampeanas mixtas (agrícola-ganaderas) tenían ingresos que no alcanzaban a cubrir las necesidades del grupo familiar y el monto de inversiones mínimas requeridas para el mantenimiento operativo de la explotación agropecuaria. (INTA, 1992, citado en Geymonnat y Wehbe, 1999)

15 El nivel de endeudamiento (garantizado por hipotecas y prendas sobre las explotaciones y equipos de capital) que enfrenta el agro pampeano en su conjunto, explica gran parte de la deuda agropecuaria global (cerca de los 6.700 millones, a fines de 1997) y la morosidad acumulada en el sector agropecuario (un promedio del 24% del total de los préstamos). (Información de la Federación Agraria Argentina; Cámara de Diputados del Congreso de la Nación, informes comisiones asesoras )

**dentro de la intermediación y, como organización de pequeños y medianos productores, tenían la mística de los valores solidarios. Con los cambios de las últimas décadas, sus relaciones con los asociados se van transformando a medida que se profundiza la tensión entre su “vocación social” y su “vocación económica”. Se diluye el “espíritu cooperativo” y los socios pasan a ser “adherentes”. Hay aquí una cuestión fundamental: la competencia con los propios socios por el capital y, por lo tanto, el distanciamiento entre los valores solidarios y los criterios de eficiencia y rentabilidad económica propios de cualquier empresa privada.<sup>16</sup>**

**En suma, los cambios tecno-productivos del sector agropecuario y las derivaciones de un contexto financiero cada vez más restrictivo están en la base de las transformaciones que se observan en las formaciones cooperativas ligadas al acopio y comercialización de granos. Se trata de un proceso de adaptación subordinado que surge como condición ineludible frente a las nuevas formas de competencia interempresarial que se difunden en las etapas de intermediación del complejo agrícola, en un marco donde se profundizan la concentración empresarial y la privatización/desregulación de los principales resortes del negocio cerealero ( puertos, instalaciones de acopio, eliminación del precio sostén, etc).**

#### **4. El cooperativismo agrario en el sudoeste bonaerense**

##### **4.1 Algunos indicadores cuantitativos**

De acuerdo a la información publicada en el último Censo Nacional Agropecuario existen en Argentina 378.000 productores agropecuarios, de los cuales 92.000 están asociados a alguna cooperativa (24%), con una superficie total de 24 millones de hectáreas (14%). Si se toma sólo la superficie efectivamente cultivada, la participación de los agentes vinculados a esta forma asociativa, ascienden al 33%. Más del 60% de los productores asociados se localizan en las provincias de la pampa húmeda mientras que, en la Pcia. de Buenos Aires, casi el 30% de los productores rurales están asociados a una cooperativa. El 91% de los socios de cooperativas agrarias poseen menos de 500 hectáreas. (Slutzky, 1998)

En el año 1994 se registraban 813 cooperativas primarias (agrícolas, ganaderos, tambeas, etc.) en todo el país, de las cuales 471 (58%) integraban el rubro de comercialización agropecuaria<sup>17</sup>, con unas 83 ubicadas en la Provincia de Buenos Aires. En conjunto, movilizaban valores cercanos a los 3000 millones de dólares al año, lo cual representa un 15% del producto total agrario del país. La comercialización, que agrupa las actividades de secado almacenamiento e intermediación comercial de la producción granaria, pecuaria y hortalizas, representaba casi un 30% del valor agregado por las cooperativas agropecuarias (164 millones de dólares) en el momento del censo. El rubro más importante son los granos que aportaban, en el caso de la Pcia. de Buenos Aires, casi el 64% del valor agregado total (unos 58 millones de dólares) y cerca del 17% de la comercialización

---

<sup>16</sup> Existe otro tipo de factores que, directa o indirectamente, ejercieron influencia sobre este distanciamiento entre el socio-cooperativa. Por ejemplo, el comportamiento oportunista de muchos dirigentes integrantes de los Consejos de Administración, las acciones de vaciamiento lideradas por los gerentes y/o miembros de la estructura dirigenal, entre otras conductas que repercutieron en la imagen negativa del cooperativismo como sistema de organización.

<sup>17</sup> Es probable que algunas cooperativas pequeñas no sean captadas por el censo, principalmente las situadas en pueblos de menos de 2000 habitantes.

agropecuaria de la provincia. En el Cuadro 1 se presentan los principales indicadores de este segmento cooperativo a nivel nacional y provincial.<sup>18</sup>

<b>Cuadro 1: Cooperativas de comercialización agropecuaria en Argentina</b>			
<b>Año 1994</b>			
<i>Cantidad cooperativas de comercialización agrop.a nivel nacional</i>	471	<i>Participación Cooperativas de comercialización en el total de coop. Agrop en Argentina</i>	58%
<i>Cantidad de empleados en coop de comercialización agrop.a nivel nacional</i>	6935	<i>Participación sobre el empleo del Sector de Cooperativas agropecuarias en Argentina</i>	29%
<i>Valor Agregado Bruto por las cooperativas de comercialización agrop.a nivel nacional</i>	164 millones de \$	<i>Participación en el valor agregado total del Sector de cooperativas agropecuarias en Argentina</i>	30%
<b>Cooperativas de comercialización agropecuaria en la Pcia de Buenos Aires</b>			
<i>Ramas y subramas</i>	<i>Empresas</i>	<i>Empleos</i>	<i>Valor Agregado Bruto en miles de \$</i>
<i>Comisionistas y consignatarios de productos agrícolas</i>	40	743	37.183
<i>Comisionistas y consignatarios de productos pecuarios</i>	6	19	624
<i>Comisionistas y consignatarios de productos agrícolas y pecuarios</i>	31	732	18605
<i>Venta al por mayor de verduras y frutas frescas</i>	6	134	1919
Total	83	1628	58.331

**Fuente:** Elaboración propia según datos del Censo Nacional Económico de 1994 publicados en Slutzky, (1998)

En el área agrícola sur de la pampa húmeda, integrada mayoritariamente por partidos ubicados en el sudoeste de la Provincia de Buenos Aire,<sup>19</sup> tiene preponderancia el cultivo de trigo. La producción triguera de esta región representa un 20% de la producción nacional y el 40% del total provincial (Ver Cuadro 2)

<b>Cuadro 2: Algunos indicadores de producción de cereales y oleaginosos</b>			
Producción nacional de trigo 1999/00 en toneladas	14.600.000	Superficie cosechada de trigo 1999/00 en has.	5.902.000
Producción de trigo Pcia. de Buenos Aires 1999/00 en ton.	7.000.000	Participación Pcia. de Bs. Aires en la producción nacional de trigo	48%
Estimación de la producción de trigo del SO bonaerense en promedio para el último quinquenio, en ton.	2.750.000	Participación estimativa de la región SO en la producción de trigo de la Pcia. BsAs.	40%
<b>Sector cooperativo agropecuario</b>			

18 Si bien resultaría interesante realizar la comparación intercensal 1988/94 para analizar el comportamiento de las variables significativas a nivel del sector cooperativo, resulta prácticamente imposible básicamente por dos razones: i) diferencias metodológicas, ii) problemas de procesamiento y disponibilidad de información desagregada.

19 Se contemplan los partidos siguientes: Adolfo Alsina, Bahía Blanca, Cnel. Rosales, Cnel Dorrego, Cnel. Pringles, Cnel. Suárez, Patagones, Villarino, Daireaux, Gral. Lamadrid, Puan, Saavedra, Tornquist, Guaminí, Pellegrini, Salliqueló, Tres Lomas, Laprida, San Cayetano, Tres Arroyos.



Acopio y comercialización de cooperativas adheridas a ACA a nivel nacional, en toneladas	7.000.000	Exportaciones de cereales y oleaginosos a través de ACA, en toneladas.	2.000.000
Coop. De comercialización agrop.(granos y ganado) en la Pcia. de Bs.As.	77	Cooperativas de comercialización agrop. en el SO. Bonaerense	31
Acopio y comercialización de cereales y oleaginosos del sector cooperativo en el SO bonaerense, en ton.	850.000	Acopio y comercialización de cooperativas adheridas a ACA Bahía Blanca, en toneladas	600.000
Participación del trigo en el total de acopio del sector cooperativo en el SO bonaerense.	70%	Participación del sector cooperativo en el acopio total regional de trigo, en %.	22%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la SAGPyA y entrevistas a informantes calificados del sector

En este contexto, el 70% del acopio cooperativo total del sudoeste bonaerense es trigo. Las 31 cooperativas primarias que funcionan en este ámbito comercializan unas 850.000 toneladas de cereales y oleaginosos (naturalmente, estos valores varían según las distintas campañas). Según algunas estimaciones, la capacidad de almacenaje cooperativo regional asciende a más de 700.000 toneladas. En el caso del trigo, las cooperativas que evidencian una alta participación en el acopio total comercializan casi el 27% de la producción cosechada. La información detallada por distrito se presenta en el anexo.

Como ya se comentó en la sección anterior, desde principios de los años '80 se produce una reducción en el número de cooperativas agrarias. En el sudoeste bonaerense, 11 cooperativas desaparecieron, mientras que algunas se fusionaron o fueron absorbidas por otras. La infraestructura de acopio fue muchas veces transferida a entidades de segundo grado, en concepto de cancelación de deudas<sup>20</sup>, por lo tanto, los volúmenes cooperativos comercializados se mantuvieron estables, si bien se observa una leve tendencia decreciente. En el caso de ACA, donde se nuclean la mayor parte de las cooperativas de primer grado de la región<sup>21</sup>, entre la campaña 1991/92 y la correspondiente a 1998/99 el volumen acopiado disminuyó un 7%.

#### 4.2 Patrones de comportamiento económico-institucional

El radio de influencia de las cooperativas de comercialización agropecuaria encuestadas abarca a la totalidad de los distritos agropecuarios que integran el sudoeste de la Pcia. de Buenos Aires, e incluso, algunos distritos limítrofes de la Pcia. de La Pampa.<sup>22</sup>

Teniendo en cuenta los elementos conceptuales presentados en la segunda sección, el estudio se focaliza en la cooperativa, considerada como una *red primaria* donde se imbrican las estrategias individuales de los productores asociados y el comportamiento colectivo de la organización. En esta dirección, el análisis contempla las dimensiones siguientes:

- La institucional, donde se combinan los mecanismos formales e informales que garantizan o no la perdurabilidad de la red primaria.
- La económica, haciendo hincapié en las estrategias empresariales de la cooperativa como fuente de

20 Muchas plantas pasaron al manejo directo o terciarizado de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA).

21 En los últimos ciclos agrícolas ha captado el 85% del acopio de trigo, 74% del girasol y más del 90% del maíz comercializado por las cooperativas primarias de éste ámbito pampeano.

22 Se entrevistaron gerentes y miembros de los Consejos de Administración, junto con funcionarios de las entidades de segundo grado que centralizan actividades e información sobre las mismas. Como el estudio comprendía al conjunto de entidades asociativas localizadas en los municipios del sudoeste bonaerense, también se relevaron otras cooperativas de producción y de servicios, como las orientadas a la apicultura, cunicultura, electricidad, gas y telefonía rural.

cohesión o dispersión de los vínculos económicos de la red primaria (compatibilidad o no con las estrategias individuales de los asociados)

- La territorial, contemplando la interrelación de la red con el sistema productivo local y como factor que promueve o no sinergias locales.

### ***i) Factores institucionales relevantes que influyen en la trayectoria de la red primaria***

Existe un alto consenso respecto a la baja capacidad que exhibió la mayor parte de la dirigencia del cooperativismo para reaccionar con rapidez a los sucesivos retos económicos que aparecen desde fines de los años '70.<sup>23</sup> Aunque las entidades de segundo grado alentaron los procesos de capacitación y entrenamiento de los cuadros dirigentes, promoviendo la discusión de los factores de reconversión empresarial requeridos por el nuevo contexto, en la práctica se produjeron enfrentamientos explícitos e implícitos respecto a lo que ello significaba en términos de los valores primarios de la solidaridad y cooperación.

En lo atinente a la capacidad de reacción de las cooperativas de la región a las presiones impuestas por los cambios en el escenario económico, pueden bosquejarse, a grandes rasgos, la interacción de dos grupos de factores: i) los de naturaleza institucional en el marco de la red interorganizacional conformada entre la cooperativa y la entidad de segundo grado o federación a la que pertenece y, ii) los vinculados con el anclaje territorial y la relación socioeconómica con el sistema productivo local.

Una lectura simplista podría llevar a interpretar que una acción innovadora genera espontáneamente coaliciones retardatarias asentadas en la resistencia al cambio o excesivo apego a la tradición por parte de algunos de los actores involucrados. Sin embargo, habría algunos factores que podrían explicar la existencia de cierta conflictividad durante el proceso de decisión y en el clima institucional en su conjunto.

Por un lado, aquella que surge de la lógica económica del vínculo entre las cooperativas primarias y sus organizaciones de segundo grado. Más allá de la adhesión formal a una entidad que ejerce la representación institucional del sistema cooperativo agrario<sup>24</sup>, en la práctica, es el componente económico (relación proveedor/cliente) el que tiene mayor incidencia y materializa la integración organizacional.

En el caso de la comercialización agropecuaria, la escala del negocio definida por los volúmenes acopiados y comercializados a través de la red de cooperativas asociadas, significa un mayor poder de mercado que beneficia al sistema en su conjunto. Sin embargo, existe cierta distancia en la percepción de estas ventajas derivadas, en parte, de la esfera en la cual se ubica cada tipo de organización: el acopio y comercialización de primera venta, las cooperativas locales, y la intermediación conjunta para el mercado interno o exportación, en el caso de las asociaciones como FACA y ACA.<sup>25</sup> Además, estos dos aspectos están relacionados; en la medida que las cooperativas toman como referencia el costo de oportunidad de mantener su relación comercial dentro del sistema, un deterioro de las condiciones otorgadas puede expresarse en una desviación hacia otro circuito comercial (exportadores privados, molinos, etc.) con la consecuente presión sobre el factor clave de la escala. Las entidades de segundo grado, por su parte, concentran las ventajas del mayor tamaño asociadas, a la fijación del precio de comercialización, la capacidad de financiamiento a corto plazo y, entre otros, al control sobre los criterios de distribución de los excedentes del ejercicio anual.

Existe otro ángulo para ilustrar la conflictividad institucional. En muchos casos, las dirigencias locales exhibieron cierto retardo en la comprensión de los factores que involucraban el desempeño económico de la cooperativa. Y esto actuó como elemento perturbador de cierta importancia frente a las acciones de las organizaciones superiores que pretendían motorizar un cambio de actitud y un espíritu de "renovación" en las Gerencias y los Consejos de Administración de las entidades. Mientras el énfasis de las primeras estaba puesto en la oferta de nuevos servicios (información en redes de datos, asesoramiento productivo, etc.) y en la definición de nuevos vínculos con los asociados, las cooperativas locales se enfrentaban con recursos económicos insuficientes y con la crisis estructural de una parte importante de los socios, lo cual dificultaba, por un lado, la percepción de estas nuevas metas institucionales y, por otro lado, la puesta en práctica de las recomendaciones.

---

23 Según Lattuada (op.cit.) este fenómeno se generaliza en toda la red institucional representativa del agro nacional y pampeano: "Las corporaciones agropecuarias, estructuradas durante medio siglo para dirigir su accionar sobre el aparato estatal, manifiestan todavía cierta incapacidad para defender en forma eficiente a sus asociados ante los restantes intereses privados" (Lattuada, 1995, pp.47)

24 La entidad de tercer grado – Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO)- agrupa a la mayor parte de las asociaciones y federaciones de cooperativas de segundo grado, junto con otras entidades que ejercen la representación del cooperativismo, agrario y no agrario, del país.

25 Mientras un acopio normal de una cooperativa puede alcanzar a unos 10 millones de US\$, los valores comercializados por ACA y FACA, por ejemplo, fluctúan entre los US\$ 400 y 800 millones. (Dimarchi, op.cit.) Además, una entidad de segundo grado como ACA posee plantas de producción de semillas, aceiteras y sitios portuarios.

Por otra parte, el menú de medidas de ajuste y reestructuración empresarial que estas entidades comenzaron a “bajar”, como “recetas” generalizadas para el nuevo funcionamiento de las cooperativas de comercialización primaria, generó resistencias entre los dirigentes locales. Como los planteles laborales estaban mayoritariamente integrados por personas con fuertes lazos sociales (parientes y amigos) que vivían en la localidad, la necesidad de suprimir áreas de funcionamiento de las cooperativas y reducir personal, chocaba con intereses personales y ponía en conflicto la legitimación social que la cooperativa tenía en la localidad y región. Traducidas de un modo no literal, las observaciones de muchos dirigentes revelan que se produce el quiebre de la “familia cooperativa”, al interior de la institución y hacia afuera, en la medida que se abandona la concepción del desarrollo social del medio rural que originariamente sustentaba a la organización.

Además, se conjugaron otro tipo de factores en el ámbito de la red primaria. Particularmente, aquel que ha trabado el rejuvenecimiento de la base societaria y dirigencial de las cooperativas locales. En general, la mayor parte de los productores asociados pertenecen a la cooperativa desde hace mucho tiempo. El bajo recambio generacional que se observa en el manejo de las pequeñas y medianas explotaciones agropecuarias, se expresa en la composición de los Consejos de Administración de las cooperativas, formados mayoritariamente por miembros que sobrepasan los 40 años, con una fuerte participación de personas ubicadas en el estrato de 55-65 años de edad.

Más allá de la motivación, afectada por la pérdida de la legitimación social que afrontan los valores del cooperativismo desde hace más de dos décadas, se plantea una cuestión de tipo estructural vinculada con las tendencias de cambio en el agro pampeano. Las transformaciones tecno-económicas de las últimas décadas replantean el rol de la explotación agropecuaria, como proyecto económico existencial de los pequeños y medianos productores y su familia. El agravamiento de las condiciones de reproducción de estos estratos productivos, se traduce en la incapacidad para retener a los hijos en las actividades relacionadas con el campo y, por lo tanto, limitan la rotación en la gestión de la empresa. Naturalmente, esto se refleja en la composición de los socios locales que participan en la dirección de la cooperativa.

Respecto a las capacidades y habilidades adquiridas por los miembros de esta estructura dirigencial, cabe hacer notar el predominio del nivel de instrucción media y los procesos de aprendizaje efectuados dentro del sistema cooperativo (cursos de formación y actualización, talleres operativos, seminarios, etc). Sin embargo, dado el escaso peso de la capacitación como estrategia colectiva dentro de la red primaria se observa un bajo efecto derrame sobre los productores asociados.

Este punto puede vincularse a lo que en la teoría de las redes se denomina la eficacia de la red para generar un aprendizaje organizacional, a través de la cohesión y adecuación entre la estrategia colectiva y la de los miembros que la componen. El trabajo de campo puso en evidencia que las actividades de capacitación se centraron en la comercialización, administración, gerenciamiento y planificación de las cooperativas, junto con diferentes seminarios y cursos sobre las tendencias de cambio en el sistema cooperativo a nivel internacional y nacional, dirigidos a las gerencias, personal técnico y, en menor medida, a los integrantes de los Consejos de Administración. Por el contrario, salvo en algunos casos donde las cooperativas actuaron como *partenaire* de otras instituciones relacionadas con el agro (regionales, provinciales y/o nacionales), las temáticas más importantes sobre las tendencias de cambio en la producción agropecuaria pampeana (cultivos, organización de la producción, nuevos criterios de calidad y condiciones de pago, la manipulación oligopsonica de los precios, los costos de fletes y peajes, condiciones de recepción de granos, comercio exterior, etc.) no tuvieron prácticamente peso en la capacitación.

De este modo, las acciones emprendidas por las entidades del cooperativismo agrario tuvieron poca relación con las principales restricciones enfrentadas por sus asociados, a partir de los cambios sustanciales que se producen en los mecanismos de apropiación y redistribución del excedente agropecuario. Si bien puede argumentarse que, en la práctica, las intenciones de mejorar el desempeño de la organización coadyuvaron indirectamente a mejorar el entorno de negocios de los pequeños y

medianos productores, no puede descartarse la existencia de una motivación institucional sustentada, fundamentalmente, en lo que genéricamente se denomina “acciones de preservación burocrática” (Moore Koenig y Novak, 1999)

ii) *Principales estrategias económicas y empresariales de las cooperativas*

Como se señaló, un factor clave en el resultado del proceso de cambio que las cooperativas transitaron fue la necesidad de financiar al productor frente a las restricciones crecientes que estos enfrentaban en el sistema financiero. En el sudoeste bonaerense, estas limitaciones se agravaron en las cooperativas localizadas en áreas productivas que atravesaron ciclos climáticos adversos en forma recurrente.

En función de la situación económica que evidenciaban en el momento de la encuesta, y las estrategias empresariales que desplegaron en la última década, se pueden tipificar básicamente dos grupos de cooperativas<sup>26</sup>: 1) las sobrevivientes estancadas o en retroceso; 2) las que se consolidaron su liderazgo local/regional efectuando una reconversión expansiva

Vale la pena entrar en algún detalle en el vínculo económico de la cooperativa con sus socios, ya que constituye un punto de referencia central en la comprensión de estos agrupamientos.

Las fuentes habituales de riesgo en la relación entre el productor y los agentes de la intermediación comercial, como las cooperativas agropecuarias, se derivan de la variabilidad de los precios y de los azares a que está sometida la calidad y cantidad en la provisión de la producción primaria. A su vez, desde el punto de vista del productor, las demoras en la entrega de insumos y asistencia técnica, o las que pueden surgir en la recepción del producto (que pueden afectar la relación calidad/precio), constituyen riesgos que van más allá de las contingencias climáticas y de mercado. Las cooperativas de comercialización, por su parte, enfrentan aquellos riesgos que se derivan de la dificultad de controlar el cumplimiento de las distintas condiciones establecidas en los contratos de entrega y que pueden conducir a: el desvío a otros usos de los insumos proporcionados, la alteración de las normas de calidad que rigen la venta, la colocación de la producción en canales alternativos por mejores condiciones, etc.

De este conjunto de observaciones se desprende que, más allá de las diferencias en términos de tamaño y dimensión del negocio, la reputación de la cooperativa y de los productores asociados constituye un “activo intangible” fundamental para la continuidad del vínculo económico dentro de la red primaria.

En el grupo de cooperativas que han efectuado procesos de reconversión expansivos, se observa que este factor no ha sido impactado por los cambios macroeconómicos y sectoriales de la última década. Los resultados confirman que las decisiones empresariales fueron tomadas en el marco de un escenario caracterizado por un conjunto de elementos de los cuales se realizó una lectura favorable: (1) la evolución de la actividad de acopio y comercialización, (2) las perspectivas de cobro de las acreencias de los productores, y (3) la continuidad de su acceso al crédito.

En este contexto, las nuevas estrategias de inversión se orientaron a: i) mejorar la operatoria de acopio y comercialización de granos (el reemplazo del sistema mecanizado de la planta de silos, la adquisición clasificadoras de semillas, informatización de las áreas de funcionamiento de la planta de almacenaje, etc.); ii) ampliar su radio de influencia, expandiendo su actividad comercial hacia otros distritos agrarios, vía asociación o adquisición de instalaciones de otras cooperativas de primer grado; iii) expandir su esfera comercial a través de la comercialización de rubros no tradicionales de fuerte expansión, como la apicultura. Además, muchas de estas cooperativas, aumentaron el alcance de sus servicios hacia nuevos clientes (socios o no) dentro del segmento de productores medianos o grandes de la zona, reemplazando la lógica de los servicios “hacia el socio” por la del negocio con los “clientes”.

En el grupo de sobrevivientes en estancamiento o retroceso, se observan tamaños heterogéneos aunque desempeños similares, asociados al alto grado de incidencia de los socios endeudados en la base de apoyo comercial que detentan. Frente a la existencia de un segmento importante de productores asociados con alto o crítico endeudamiento financiero (tanto con la cooperativa como con las entidades bancarias), se plantea una especie de círculo vicioso que retroalimenta los problemas económicos, financieros y patrimoniales de la cooperativa, involucrando, a su vez, la credibilidad comercial de esta entidad.

---

26 Se dejaron de lado aquellas cooperativas que en el momento de la entrevista estaban en proceso de quiebra o concurso de acreedores.

Entre los aspectos que tipifican el declive dentro de este grupo, se destacan: i) la afectación financiera por las acreencias de los socios y las deudas propias acumuladas (créditos en el sistema bancario, con entidades de segundo grado, deudas impositivas y con proveedores); ii) la disminución de las cifras de facturación por la caída en los volúmenes de productos comercializados; y, iii) un clima institucional conflictivo donde ronda el pesimismo de la estructura directiva y la escasa motivación/participación de los asociados.

En suma, las cooperativas que han podido sortear el círculo vicioso del financiamiento (productor-cooperativa- organizaciones de segundo grado, otras entidades financieras) son las que han evolucionado en forma favorable durante la última década. Mantienen su sólida reputación y esto les permite continuar ejerciendo cierto liderazgo en el ámbito agrario de la región. Esta fortaleza se traduce en la mayor capacidad para adaptarse a los cambios en la intermediación comercial, con nuevos proyectos de inversión, estrategias asociativas y el mejoramiento en los servicios involucrados a través de modalidades alternativas (terciarización, cambios organizacionales y/o acuerdos con otros agentes).

En lo atinente a la relación con las zonas de producción donde las cooperativas poseen influencia directa, con aptitudes, productividades y efectos climáticos diferentes, las observaciones no habilitan una conclusión taxativa; tanto en las áreas con mejores atributos como en las más marginales, se presentan los dos perfiles descriptos.

### iii) *Las relaciones con el sistema productivo local*

En el enfoque de redes se otorga un énfasis particular a los efectos de la proximidad territorial sobre las interacciones entre agentes e instituciones. Siguiendo los aportes de la teoría de las convenciones (Storper, 1995; RERU, 1993, entre otros), el conjunto de los agentes económicos localizados en un espacio se impregnan del sistema institucional en el cual ellos se desempeñan, desarrollan un lenguaje común y, en esencia, van conformando un ambiente social que facilita el desarrollo de procesos cognitivos a través de diferentes interrelaciones. Estos vínculos son decisivos para la generación y difusión del conocimiento e información y, por lo tanto, constituyen ámbitos de incubación de ventajas competitivas locales.

Estos aspectos son de difícil cuantificación y admiten diferentes interpretaciones. A los fines del presente trabajo, se ha realizado una primera aproximación que apunta a relacionar una forma específica de organización, la asociativa, con la trayectoria que posee en el ambiente local (el arraigo, prestigio y/o liderazgo). Se combinaron entonces las valoraciones de diferentes actores e instituciones locales (productores, funcionarios municipales, cámaras empresariales, etc.) sobre la gestión institucional de las cooperativas agrarias del área, con los datos más o menos agregados sobre su incidencia en la economía local. También se ponderó la cantidad de nuevos proyectos productivos bajo forma asociativa, como un indicador indirecto de la capacidad de la red primaria localizada – la cooperativa- para generar un aprendizaje organizacional.

Como en el período del relevamiento se estaban implementando una serie de políticas promocionales, orientadas a promover emprendimientos asociativos, la evaluación de éste último aspecto se centró en el grupo de nuevos proyectos de base agraria que no fueron originados por programas asistenciales.<sup>27</sup> En este contexto, se discute el rol de los gobiernos locales y se examina la incidencia que tienen como fuente de apoyo o perturbación de la red primaria y su trascendencia organizacional.

En el Cuadro siguiente, se presenta una visión estilizada de las relaciones que se intentaron identificar.

### **CUADRO 3**

---

27 Desde principios de los '90, frente a las problemáticas del desempleo local, el gobierno de la Pcia de Buenos Aires implementó una serie de herramientas y programas de asistencia social que privilegiaron la creación de microempresas y pequeñas cooperativas de servicios y productivas. Una evaluación de estas políticas se realiza en: Gorenstein y Burachik (1999)

<i>Estructura cooperativa</i>	<i>Con trayectoria y valorización socio-institucional</i>	<i>Con trayectoria diluída y/o sin valorización socio- institucional específica</i>
<i>Relación con el sistema local</i>	<i>Alto potencial de intermediación para la difusión de estrategias colectivas</i>	<i>Bajo potencial de intermediación e influencia sobre las relaciones colectivas</i>

En las 17 jurisdicciones municipales para los cuales se dispone de información, se plantean grados diferentes en la imbricación local de las cooperativas agropecuarias. Más allá del desempeño económico de las empresas, una de las mayores diferencias que se observa radica en la valoración de la trayectoria organizacional. En este sentido, los casos locales que se destacan (Adolfo Alsina, Saavedra y Tres Arroyos) revelan la permanencia de una “*cultura de cooperación*” liderada por el cooperativismo agrario cuyo origen se remonta al proceso de asentamiento de las colonias europeas (alemanes del volga y judíos en la Colonia Lapin/Rivera del primer partido, holandeses en Tres Arroyos y averoneses en Pigüe). Pese a las dificultades y cambios que se produjeron durante todo el período, la estructura cooperativa sigue detentando una imagen social positiva que se expresa, entre otros aspectos, en cierto liderazgo institucional.

En los restantes municipios no se identifica un reconocimiento específico. Este resultado requiere interpretaciones adicionales. En primer lugar, corresponde señalar que esto no significa que las cooperativas asentadas en estas localidades carezcan de interrelaciones sociales y económicas en el sistema productivo local, sino que es mucho más limitada su trascendencia social como forma organizacional y la percepción de su rol en el proceso de desarrollo. En la mayoría de los casos, es muy superior la visión sobre la dimensión de sus operaciones comerciales que la capitalización de la experiencia institucional y su potencial liderazgo frente a diferentes problemas o desafíos de estas sociedades.

La ausencia de una cultura cooperativa, se expresa con mayor nitidez en los municipios de Gral Lamadrid y Salliqueló. En el primero, el relevamiento realizado arrojó señales claras respecto al rechazo de esta forma organizativa lo cual ha dificultado los impulsos públicos destinados a promover las estrategias de tipo asociativo. Por su parte, el distrito de Salliqueló, es el único que no registra la presencia de una cooperativa agropecuaria desde hace largo tiempo.<sup>28</sup>

Cuando se consideran las relaciones entre los gobiernos locales y las cooperativas agropecuarias, surge otro fenómeno interesante. En general, los municipios carecen de vínculos fluidos con las cooperativas agropecuarias consolidadas. Es muy superior la relación que establecen con las nuevas cooperativas, o aquellas localizadas en la provisión de servicios públicos, respecto a la interacción efectiva con las primeras, salvo la atención focalizada que pueden ejercer en los casos en los que se presentan situaciones que amenazan su supervivencia.

La direccionalidad del proceso de reconversión que efectuaron las cooperativas agrarias pareciera contribuir a este aislamiento relativo, dentro de la trama social e institucional que configura el marco inmediato de su actividad. Como se señaló, la operatoria del sistema cooperativo se ha especializado en las funciones de acopio y comercialización. Con ello se diluye el rol diferencial que detentaba para los pequeños y medianos productores, tendiendo a igualar a las cooperativas con formas de intermediación alternativas (acopiadores privados, corredores, grandes firmas exportadoras). Pero, además, junto con la fuerte reducción de sus planteles laborales, se produjo la dilución de otras funciones sociales, dado que han dejado de nuclear actividades complementarias para la cobertura de las necesidades básicas de las poblaciones del entorno.

<sup>28</sup> La cooperativa agraria localizada en el partido cesó sus actividades durante la década del '80 y aún no han sido recicladas sus instalaciones.

El nacimiento de nuevas cooperativas puede ser un indicador de la maduración de esta forma organizacional y de la capitalización de experiencias preexistentes en el sistema productivo local. No obstante, como se señaló, el grado de desarrollo y difusión que han alcanzado en los últimos años en el interior de la Pcia. de Buenos Aires, también debe asociarse a los impulsos generados por la promoción extensiva efectuada desde el ámbito público.

La dimensión de este fenómeno varía según las actividades y ámbitos locales que se analicen, pero en todos los casos se verifican experiencias en rubros agroalimentarios no tradicionales con diferentes alcances de mercado. Por un lado, aquellos con un sesgo hacia la exportación, como la apicultura y, por otro lado, los relacionados con ciertos segmentos potenciales del mercado interno de alimentos (porcinocultura, horticultura bajo cubierta, cunicultura, etc.). En algunos municipios, las cooperativas apícolas han adquirido un perfil empresarial interesante, incursionando incluso en ciertas asociaciones para la exportación.

La creación de nuevas cooperativas agrarias, puede vincularse con un proceso de aprendizaje organizacional liderado por las cooperativas agropecuarias regionales? Qué puede decirse respecto a la transferencia de conocimientos adquiridos y/o acciones de reciprocidad entre las dos redes primarias?

En primer lugar, salta a primera vista la ausencia de vínculos institucionales entre ambas organizaciones. La mayor parte de las nuevas cooperativas, son formaciones independientes con bajo o nulo conocimiento sobre los principios y lineamientos que guían el accionar cooperativo como sistema colectivo. Por su parte, tampoco se observa que las cooperativas agropecuarias locales, con cierta trayectoria en el lugar, hayan intentado asumir algún liderazgo económico o institucional en el nuevo proceso asociativo. Aunque pueden incorporar los servicios de intermediación comercial para la producción apícola del distrito<sup>29</sup>, la percepción que predomina es la de la operatoria comercial más que el vínculo que apunta a dar otras bases de apoyo para nuevos socios y/o rubros.<sup>30</sup> Dicho de otro modo, los resultados parecen confirmar que la expansión del asociativismo en nuevos rubros agrarios encuentra su respaldo en la existencia de una base de relaciones particulares más que por la articulación sistémica con la red primaria original. En el caso de la apicultura, por ejemplo, muchas veces surgen por el impulso de unos pocos productores que ven la necesidad de asociarse y tener su propia instancia institucional que facilite la escala operativa del negocio. En otros, resulta del agrupamiento de varias cooperativas locales y regionales que intentan capitalizar la experiencia conjunta.

De las observaciones anteriores se desprende que la difusión de la modalidad organizacional, no supone la existencia de un sistema cooperativo local que actúa como un ámbito estratégico para la definición de acciones colectivas. Cada red primaria, integrada por las cooperativas y sus socios, se focaliza en sus propios vínculos económicos sin complementación recíproca lo que, por su parte, tiene implicancias, en términos de capacidad de inducción de procesos de aprendizaje y, por ende, en el desarrollo de ventajas competitivas. El ejemplo más inmediato a nivel regional, lo constituyen las nuevas cooperativas apícolas. Dichos vínculos, facilitarían la transferencia del "know how" adquirido por parte de aquellas de mayor trayectoria en la gestión comercial, contribuyendo a superar las "barreras" de acceso que habitualmente se presentan en el ámbito de la información y manejo de mercados.

Por último, las acciones públicas de los últimos años, orientadas a impulsar el asociativismo se caracterizan por la dispersión y heterogeneidad. En este marco, suelen integrar el paquete de acciones asistenciales destinadas a paliar las problemáticas del desempleo. No es raro entonces que los gobiernos locales perciban a la "cooperativa" como una herramienta para implementar una política puntual de "emergencia", más que un modelo alternativo o complementario a los tradicionales modos de fomento de la actividad productiva.<sup>31</sup> Esta débil capitalización del potencial liderazgo institucional también se plantea en aquellos sistemas locales donde la experiencia del cooperativismo agrario tiene sedimentación social y goza de cierto prestigio como para impulsar

---

29 La organización de segundo grado ACA es la principal exportadora de miel del país.

30 Algunos informantes calificados argumentan que la posibilidad de avanzar hacia una mayor articulación con otros agentes (productores, cooperativas) de un nuevo rubro agrario, como la apicultura, significa desarrollar estrategias que no se relacionan directamente con el núcleo del negocio (granos) y, por lo tanto, involucra una complejización adicional.

31 En los *Diagnósticos sobre potencial asociativo Municipal*, existe abundante evidencia al respecto. La mayor parte de las nuevas cooperativas (de trabajo, de pequeñas producciones, confección, alimentos, etc.) se explica en este marco interpretativo de los municipios y como una forma de canalizar los diversos fondos de promoción existentes desde distintos programas nacionales y provinciales para atenuar la problemática del desempleo.

estrategias más amplias y complejas.

## Reflexiones finales

Durante más de cincuenta años, el cooperativismo agrario fue una de las herramientas de apoyo más significativas para la evolución de los pequeños y medianos productores pampeanos. El quiebre de esta trayectoria comienza con la Reforma financiera de 1978, avanza progresivamente y alcanza su máxima expresión en los últimos años. Las restricciones financieras se generalizaron y alcanzaron al eslabón cooperativo, afectando las prácticas habituales de integración horizontal a través de la participación del productor en el marco de los distintos acuerdos que viabilizaban el financiamiento del ciclo productivo (cuenta corriente para la compra de insumos y bienes de consumo, compromisos de venta anticipados, etc.).

Este cambio actúa sobre el eje que sustentaba la funcionalidad de esta red de intercambio dentro de la estructura agrícola. En un contexto en el que se agudizan los problemas para la supervivencia económica de las pequeñas y medianas explotaciones rurales, las estrategias de reconversión económica efectuadas por las cooperativas implican cierto alejamiento del núcleo de restricciones básicas que enfrentan los socios. Así, mientras gran parte de los productores asociados tienen limitaciones en la escala de tamaño, tecnología, insumos, financiamiento, información y organización empresarial de sus unidades productivas, las cooperativas de comercialización agropecuaria han efectuado la reducción de los servicios ofrecidos (complementarios al acopio) y han limitado sus prestaciones financiadas.

Desde la perspectiva del funcionamiento de la red primaria, estas acciones no contribuyen a revertir las debilidades propias de cada una de las partes y, además, profundizan el círculo vicioso derivado de los riegos interconectados de la relación productor/cooperativa. En este sentido, el vínculo original socio-cooperativa deja de ser complementario y cambia su esencia solidaria: las cooperativas agropecuarias se convierten en un intermediario comercial más dentro de la economía de mercado, mientras que los productores asociados operan como clientes o a lo sumo como adherentes, más que como parte integrante de la organización.

Esto se expresa, por su parte, en las interrelaciones de las cooperativas agropecuarias con los sistemas productivos locales. El sector presenta una progresiva pérdida de importancia estratégica dentro de las economías de los pequeños y medianos poblados. Más allá de los recursos generados, la diversidad de resultados empresariales y las estrategias microeconómicas implementadas, con la mayor especialización en su función comercial se reduce la densidad de la trama económica, social e institucional que antes configuraban sus diferentes actividades de provisión de servicios.

Uno de los resultados más nítidos de estos procesos es la reducción sustantiva en el número de cooperativas agrarias. Sin embargo, los datos del estudio sugieren que la mortandad empresarial de las cooperativas tradicionales, vinculadas a la comercialización de granos, no pareciera afectar a la reproducción de esta forma organizacional. Dicho en otros términos, el asociativismo agrario ha germinado en nuevos rubros y productores pese al escenario adverso y la ausencia de lazos económicos e institucionales con las organizaciones más antiguas.

Hay, además, un cambio de perspectiva en las percepciones sobre el rol del cooperativismo agrario. Es frecuente escuchar, especialmente en las entidades de segundo grado representativas del sector, que el proceso de transformación de las cooperativas agropecuarias está lejos de haberse agotado. En un contexto económico cada vez más concentrado y fuertemente competitivo, las ganancias de la intermediación se han achicado y, por lo tanto, es necesario ampliar cada vez más la escala para seguir siendo rentable. En este sentido, parecería que la visión empresaria daría sustento a la propuesta de profundizar el proceso de fusiones y alianzas, aún entre cooperativas de primera grado que ya poseen un gran tamaño, capturando nuevos sectores de representación entre los segmentos de productores con mayor poder económico.

Por otro lado, bajo la influencia de ciertas experiencias internacionales, existen diferentes propuestas que apuntan a diversificar actividades, en eslabones más avanzados de la cadena de valor, transformando a la cooperativa “de un canalizador de oferta a un organizador de la oferta” (Sarchu, op. cit.), especialmente en aquellos rubros que pueden constituirse en nichos de mercado (productos orgánicos, granos elaborados, etc.)

Sin embargo, este tipo de estrategias define nuevas necesidades y demandas de los productores, así como la construcción de un sistema de apoyo institucional, integrado por la cooperativa, que recree las capacidades económicas y financieras para efectuar estos cambios. Existen restricciones que operan desde la misma red primaria, tal como se verifica al observar la desarticulación de



vínculos y la tendencia al desplazamiento de los productores más débiles. Uno de los principales problemas está vinculado con los obstáculos que enfrentan los pequeños y medianos productores para acceder a los umbrales (económicos y empresariales) requeridos por el nuevo contexto agropecuario.

Naturalmente, esto es una expresión más de las profundas transformaciones económicas por las que atraviesa el agro pampeano y, por lo tanto, sugiere interrogantes respecto a quiénes podrían capitalizar las mencionadas proyecciones. El fortalecimiento de las redes cooperativas aparece como una estrategia necesaria, aunque de difícil concreción sin un esfuerzo sistémico sobre los segmentos de productores que constituyen la base de sustentación de las mismas.

## Referencias bibliográficas

Castellano A. y Barbero. A. (1998): “Diagnóstico del potencial asociativo del Municipio de Saavedra”, IPAC/UNS, La Plata.

Coscia, A. (1978): Comercialización de productos agropecuarios (Cap. X), Ed. Hemisferio Sur, Buenos Aires.

Demarchi, G. (1997): “Asociativismo agrario: entre el pasado y el futuro”, Cuadreno 3 Serie Inestigaciones, Pymes Agropecuarias y cooperativas, IPAC, La Plata.

Filippi, M. (1999): “En quoi les regroupements localisés de producteurs peuvent-ils être des solutions organisationnelles face à la pression des marchés ?”, Communication, INRA-SAD, Toulouse.

Garófoli, G.(1994) : “Los sistemas de pequeñas empresas: un caso paradigmático de desarrollo endógeno”, En Benko y Lipietz Las regiones que ganan. Distritos y redes. Los nuevos paradigmas de la geografía económica, Edicions Alfons el Magnànim/Generalitat Valenciana/Diputació provincial de València.

Geymonat A. y Wehbe M. (1999), “La nueva visión del desarrollo regional: articulación productiva y coordinación institucional. Una primera aproximación aplicada al caso del sector primario en el Sur Cordobés”, en Barbeito et. al (Comp). Globalización y políticas de desarrollo territorial, Universidad Nacional de Rio Cuarto, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Desarrollo Regional, RII.

Gorenstein, S. y Burachik, G. (1999): “Empleo, pequeñas empresas locales y estrategias de desarrollo endógeno. Experiencias en la Argentina”, Estudios Regionales 53, Málaga.

Gorenstein S., Gutiérrez R. y Barbero A. (1999), “ Institutional changes in the argentine cereal complex. The case of the pampeano-bonaerense region”, *Seminario Internacional ALACEA*, Trinidad Tobago.

Gorenstein, S. et. al. (1998): “Diagnóstico y propuestas asociativas para los consorcios productivos del Sudoeste Bonaerense, Intermunicipal de Desarrollo Regional y el Intermunicipal Bahía Blanca-Coronel Rosales”, Documento de Trabajo IPAC/UNS, La Plata, 1998.

Gorenstein, S., Castellano, A., Lliteras, M. (1997): “Diagnóstico del potencial asociativo de los municipios de Adolfo Alsina, General Lamadrid, Tres Arroyos y Salliqueló”, IPAC/UNS, La Plata.

Gorenstein, S., Burachik, G., Legnini, C. (1996): “Diagnóstico del potencial asociativo del Municipio de Coronel Rosales”, IPAC/UNS, La Plata.

Lattuada, M. (1995): “Globalización, políticas de ajuste y sector agropecuario en Argentina”, Políticas Agrícolas, Vol.1 N° 1, México.

Lecoq, B: “Des formes locales d'organisation productive aux dynamiques industrielles localisées: bilan et perspectives”, en Rallet A. et Torre A.: Économie Industrielle et Économie Spatiale, Economica, Paris

Moori Koenig, V. y Novak, D. (1999): “Las restricciones exógenas: la visión de las instituciones”, en Yoguel y Moorikoenig (Cord.) Los problemas del entorno de negocios. El desarrollo competitivo de las Pymes argentinas, FUNDES/UNGS, Buenos Aires.

Revue d'Économie Régionale et Urbaine (1991), “Réseaux”, Número especial.

Revue d'Économie Régionale et Urbaine, (1993): “Economies de proximité”, Número especial.

Sarachu, O (1998): “Empresas familiares y cooperativas en el Mercosur. Relación socio cooperativa, inversiones, financiamiento y alianzas”, II Congreso Técnico Empresarial, 27 y 28 de agosto, Rosario.

Slutzky, D. (1998): “Las cooperativas bonaerenses ligadas al sector agrario”, Sector Social de la Economía, N° 1, IPAC, La Plata.

Storper, M. (1995): “La géographie des conventions: proximité territoriale, interdépendances non marchandes et développement économique”, en Rallet et Torre, op. cit.

Szarka, J. (1998): “Las redes y la pequeña empresa”, en Kantis, H. (Ed) Desarrollo y gestión de Pymes. Aportes para un debate necesario, Universidad Nacional de Gral. Sarmiento, Buenos Aires.

