

TRANSFORMACIONES EN EL COOPERATIVISMO AGROPECUARIO PAMPEANO DE FINES DE SIGLO XX Y PRINCIPIOS DE SIGLO XXI¹

Ximena Colavechia Gutiérrez*

Resumen. Las asociaciones cooperativas agropecuarias son de gran importancia para la agricultura argentina, tanto por sus aportes a la economía, al comercio agropecuario, al empleo y al desarrollo regional. La mayoría de las cooperativas agropecuarias se desarrollaron en la Región Pampeana. Hacia 1970, y con acento en la década de 1990, la estructura social agropecuaria sufre grandes transformaciones que afectan especialmente a pequeños y medianos productores, en su mayoría asociados a cooperativas. De esta manera, en el sector cooperativo se producen diversos cambios cualitativos y cuantitativos. Entre los factores que intervinieron en la evolución de los mismos se tendrán a consideración en el presente trabajo el papel de las políticas públicas y las estrategias que adoptaron las cooperativas en un contexto de globalización que impone una mayor eficiencia productiva. Particularmente, se ha considerado a la Asociación de Cooperativas Argentinas (cooperativa de segundo grado) como caso paradigmático de la pampa santafesina para observar los cambios y estrategias adoptadas.

Palabras clave: Cooperativismo agropecuario; Pampa santafesina; Asociación de Cooperativas Argentinas.

* Universidad Nacional de Rosario (UNR), Argentina; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Argentina.

Contacto: ximenacolavechia@gmail.com

1 Otras versiones del presente trabajo se han presentado en las X Jornadas Nacionales de Investigadores en Economías Regionales, Rosario, 10 y 11 de noviembre de 2016; XX Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, Rosario, noviembre de 2016; y VI Jornadas Uruguayas de Historia Económica, Montevideo, 2 al 4 diciembre de 2015.

El presente trabajo se realiza como becaria de CONICET y dentro del marco del Proyecto 1ECO196 radicado en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR, titulado "Análisis de la evolución del sector agrario en Santa Fe en el largo plazo (siglos XIX y XX)", dirigido por Carina Frid.

TRANSFORMATIONS IN THE PAMPEAN AGROPECUARIAN COOPERATIVISM AT THE END OF THE 20TH CENTURY AND PRINCIPLES OF THE 21ST CENTURY

Abstract. Agricultural cooperative associations are of great importance for Argentine agriculture, both for their contributions to the economy, agricultural trade, employment and regional development. The majority of the agricultural cooperatives were developed in the Pampean Region. Around 1970, and with an accent in the 1990s, the agricultural social structure suffers major transformations that especially affect small and medium producers, mostly associated with cooperatives. In this way, in the cooperative sector there are various qualitative and quantitative changes. Among the factors that intervened in their evolution, the role of public policies and the strategies adopted by cooperatives in a context of globalization that imposes greater productive efficiency will be considered in this paper. In particular, the Association of Argentine Cooperatives (second degree cooperative) has been considered as a paradigmatic case of the pampa santafesina to observe the changes and strategies adopted.

Keywords: Agropecuarian Cooperativism; Pampa santafesina; Association of Argentine Cooperatives.

Original recibido el 08/06/2017

Aceptado para su publicación el 27/09/2017

1. Introducción

El sector agropecuario pampeano² ha tenido históricamente un triple rol estratégico en la economía argentina: provisión de bienes/salario, contribuyente principal de ingresos fiscales y proveedor hegemónico de divisas. Este rol preponderante en la economía argentina lo ha convertido en un sector de elevado poder económico y político (Lattuada, 1997). Por su parte, las asociaciones cooperativas conforman una experiencia más que centenaria que está estrechamente ligada a la historia argentina y han constituido un factor de enraizamiento de la economía en el territorio y de desarrollo agrario y un referente social, económico y aún ideológico en las comunidades rurales donde se encuentran asentadas.

De esta manera, la problemática que plantea el presente trabajo versa en relación a las transformaciones que han atravesado las entidades cooperativas y sus bases sociales, los pequeños y medianos productores agropecuarios, de la pampa santafesina a partir de la profundización del proyecto neoliberal y las transformaciones tanto en el sistema agroalimentario como los cambios tecno-productivos en la actividad hacia fines de siglo XX y principios de siglo XXI.

Se plantean los siguientes objetivos:

- a) identificar aspectos del contexto internacional y las políticas públicas nacionales y sectoriales que influyeron en el sector agropecuario y las cooperativas de productores agropecuarios hacia fines de siglo XX y principios de siglo XXI;
- b) analizar los cambios operados en el desarrollo de cooperativas de primer y segundo grado en el período mencionado mediante el estudio de un caso particular en la zona pampeana;
- c) precisar aspectos del comportamiento y necesidades del sector cooperativo agropecuario que puedan contemplarse en futuros estudios.

Los pasos a seguir para cumplimentar dichos objetivos constan en detectar factores externos e internos a las organizaciones cooperativas que han influido en las transformaciones que han atravesado. En primer lugar, se contextualizará históricamente la trayectoria del cooperativismo agropecuario a la luz de la evolución del sector en la zona pampeana a partir de la situación nacional e internacional en materia productiva, política y económica. A partir de allí, se analizará el estado de situación hacia fines de siglo XX, especificando aspectos del comportamiento cooperativo agropecuario a partir del estudio del caso de la cooperativa agropecuaria de segundo grado como es la Asociación de Cooperativas Argentinas CL (ACA). Para este objetivo, se utilizará una metodología cualitativa en base a dos técnicas para la construcción de información, una es la realización de entrevistas a informantes cualificados de la ACA y la otra, la revisión documental histórica e institucional de la misma. Aquí se tendrá en cuenta a Ibaldi (2012) que publicó la historia de la entidad y es facilitada por miembros de ACA.

² Radicado en la zona pampeana o pampa húmeda en el centro-este de Argentina, zona donde se localiza el núcleo de producción de cultivos de cosecha anual, básicamente cereales y oleaginosas entre los que se destaca la producción de soja, maíz y trigo, los tres cultivos agrícolas de mayor importancia en el país.

2. El sector agropecuario en general y cooperativo en particular a partir de la década de 1990

En 1989 el Consenso de Washington, plasmado por organismos como el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional (FMI), la Reserva Federal y el gobierno de Estados Unidos, aprobó una propuesta formulada por John Williamson para la reestructuración de los Estados latinoamericanos³.

Ante la falta de resultados de las políticas de la década de 1980, América Latina se incorpora a la tendencia mundial del desmantelamiento del intervencionismo estatal y se hace hegemónico el discurso que aludía a que “un excesivo intervencionismo estatal trae aparejado una inmensa ineficiencia en el sistema económico” (Basualdo, 2003, p.1). De esta manera, el Estado aplica un Plan de Reestructuración del Estado, apertura y desregulación económica que involucra: la convertibilidad del peso (fijación del tipo de cambio: un peso argentino igual a un dólar estadounidense); la apertura económica con disminución de aranceles de importación; la desregulación de los mercados; la eliminación de organismos reguladores del comercio y de la producción agropecuaria (como las Juntas Nacionales de Granos y Carnes, el Instituto Forestal Nacional y otros dirigidos a la regulación de cultivos como azúcar y yerba mate); las privatizaciones (terminales portuarias, ferrocarriles) y el fomento de la inversión extranjera.

El sector agropecuario en general, y el pampeano en particular, continuó siendo el proveedor hegemónico de los principales bienes de la canasta alimentaria argentina aunque reduciendo sensiblemente su rol en la determinación de los niveles de inflación y en el aumento del costo de los bienes salarios. Históricamente, ha sido un sector permeable al contexto internacional dado el destino exportador de su producción, con ello la determinación y fluctuación de los precios de sus productos están dadas en los mercados internacionales así como su sujeción a normas y restricciones impuestas por los países productores y consumidores de *commodities* y al sistema productivo agroalimentario.

El deterioro de la situación económica y social de los pequeños y medianos agricultores se profundizó. Sus ingresos estuvieron atados a la fluctuación de los precios internacionales de los granos que han resultado los más bajos de los últimos 30 años y que ya no serían amortiguados o compensados por mecanismos como la modificación el tipo de cambio (ahora anclados a la convertibilidad), las retenciones a las exportaciones (eliminadas como resultado de la desregulación estatal), o los precios sostén que operaba el organismo estatal -la Junta Nacional de Granos- antes de su eliminación. La función de la instancia regulatoria era repartir más equitativamente el excedente en la cadena de valor y con la desregulación el excedente se redistribuye hacia los grupos concentrados reforzando la centralización del capital. En la década de 1990 hay una nueva institucionalidad pública sectorial asentada mayoritariamente en numerosos programas provisionales, muy poco articulados entre sí, sustentados por el endeudamiento público a partir del financiamiento externo provisto por los organismos multilaterales de crédito (FMI, Banco

3 Dicha propuesta incluía de modo sintético: 1) disciplina fiscal; 2) reordenamiento de las prioridades del gasto; 3) reforma tributaria; 4) liberalización de las tasas de cambio; 5) una tasa cambiaria competitiva; 6) liberalización del comercio internacional; 7) liberalización de la inversión externa directa en cada país; 8) privatización; 9) desregulación y 10) seguridad jurídica para los derechos de propiedad.

Interamericano de Desarrollo -BID-, Banco Mundial) (Barsky y Gelman, 2001; Lattuada y Renold, 2005; Obschatko, Basaños y Martini, 2011).

Otros elementos que presionaron a los productores fueron: a) la disponibilidad financiera que requiere el modelo tecnológico capital intensivo; b) el crecimiento de las explotaciones y de la escala necesaria para la reproducción dada la evolución de los precios internacionales y el cambio en la relación de precios relativos de la economía que obligaban a una explotación agrícola familiar a recurrir al arrendamiento; y c) la competencia de los capitales financieros orientados a la agricultura -pooles de siembra- en periodos de altos precios (1996/97) cuya presión sobre las tasa de arrendamiento conlleva a los de menor escala al financiamiento bancario acelerando su deterioro y crisis final.

Como sintetizan Lattuada y Renold (2005), "las medidas políticas a nivel macroeconómico garantizaron las condiciones para consolidar una estructura agraria argentina industrializada, subordinada, concentrada" (p.66) y extranjerizada.

En este sentido, el cooperativismo agropecuario durante la década de 1990 recibió escaso y limitado estímulo estatal en su alcance, en especial en la promoción, la capacitación y el financiamiento. Se acentúa la crisis del cooperativismo agrario con la desaparición de cooperativas, incluso de segundo grado, como fue el caso de la Federación de Cooperativas Agrarias Argentinas (FACA). Desde 1996 y hasta 2003 se excluyen de los organismos públicos las representaciones del cooperativismo (asociaciones reivindicativas o gremiales)⁴ ejercidas por la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada (CONINAGRO) y la Confederación Cooperativa de la República Argentina (COOPERAR).

Sumado a esto, la insuficiencia de los esfuerzos de integración horizontal y vertical y de los procesos de racionalización implementados por algunas entidades, las restricciones del propio sistema cooperativo en cuanto a la relación contractual entre la cooperativa y el socio, su imposibilidad de captar recursos externos y reinvertirlos en el sector y las limitaciones del cooperativismo financiero para asistirlo dificultaron el desarrollo de las entidades, obligándolas a contraer deudas y pagar los altos intereses impuestos por el sistema bancario y financiero.

Con este panorama se produjo una declinación en el número de cooperativas agrarias de la pampa húmeda con cierres y liquidaciones de entidades, principalmente de comercialización de granos. Cabe subrayar que algunas organizaciones cooperativas de grado superior que las nucleaban -como CONINAGRO- insistieron en la necesidad de aumentar la eficiencia productiva en todas las etapas de la cadena agroalimentaria, como elemento esencial para el incremento de la competitividad y en potenciar la integración cooperativa horizontal y vertical en la cadena de valor.

Asimismo, la crisis generalizada en el sector cooperativo que caracterizó al período ha sido explicada, entre otros factores, por la inadecuada y deficiente administración políti-

4 Tipificación que realiza Moyano Estrada en relación al asociativismo agropecuario y que las define como "aquellas con mayor o menor grado de formalización institucional que defienden y promueven los intereses generales de sus asociados, pero con beneficios al conjunto del colectivo que reúne similares condiciones, y tienen una fuerte impronta ideológica que condiciona sus discursos y estrategias de acción colectiva. Son un ejemplo de ellas las organizaciones gremiales patronales u obreras" (Moreno Estrada, 2002 citado por Lattuada, Renold, Nogueira y Urcola, 2011, p. 17).

ca del financiamiento a los asociados y por el mantenimiento de una estructura sobredimensionada (en especial, en recursos humanos e infraestructura) respecto a la realidad externa que requería reducir costos operativos. A ello se agregó la parálisis que tales situaciones provocaron en los cuerpos directivos y la pasiva actitud de funcionarios que sólo atinaban a ver cómo se desarrollaban los hechos sin adoptar medidas específicas (Balestri, Allasia y Coller, 2005).

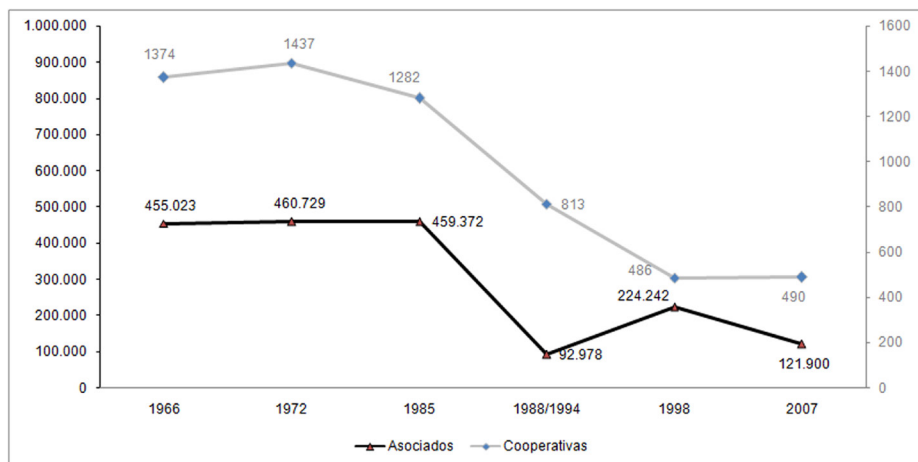
Otros cambios en el sector agropecuario hicieron el mercado aún más competitivo destacando las transformaciones tecno-productivas en la actividad agropecuaria, la concentración empresarial, la privatización/desregulación de los principales resortes del negocio cerealero (puertos, instalaciones de acopio), la eliminación del precio sostén, y el marco financiero sumamente restrictivo, los cuales impactaron fuertemente sobre las cooperativas ligadas al acopio y comercialización de granos. Se produjo una reducción significativa de entidades cooperativas por liquidación o fusiones, junto con la aplicación de mecanismos de ajuste en algunos sectores (reducción de personal) y el abandono de algunas actividades. Paradójicamente, a partir de 1995 se observa, un notable aumento del número de cooperativas activas explicado por la necesidad de los pequeños y medianos productores, que ensayaban estrategias para enfrentar el contexto desfavorable, y con estímulos brindados por los programas orientados desde el gobierno (Programa Cambio Rural, Programa Social Agropecuario, PRODERNEA, PRODERNOA, y otros) que apoyaron a los productores en la búsqueda de soluciones asociativas pero que no se sostuvieron en el tiempo y terminaron siendo un incentivo limitado e insuficiente.

3. Transformaciones en el cooperativismo agropecuario

3.1. Transformaciones cuantitativas y económicas

A partir de fines de 1970 se inicia un declive en el número de cooperativas y asociados, el cual se profundiza en los primeros años de la década de 1990 como resultado de un significativo proceso de quiebra y desaparición de entidades producto de las condiciones macroeconómicas y sectoriales que estableció un programa neoliberal internacional avalado a nivel nacional. Dicha caída se frena con el cambio de modelo de acumulación argentino en 2003, con una tendencia a la estabilización en el número de cooperativas. El Gráfico 1 muestra la evolución cuantitativa del sector considerando el periodo.

Gráfico 1. Evolución del número de cooperativas agropecuarias argentinas (eje derecho) y de sus asociados (eje izquierdo) 1966-2007.



Fuente: Elaboración propia en base a Lattuada y Renold (2005) y Lattuada *et al.* (2011).

Con respecto a la evolución del número de asociados se observa una importante reducción a partir de 1985 vinculado a dos procesos ya mencionados: a) las medidas de política económica neoliberales y b) un proceso de transformaciones tecnológicas y financieras a partir de 1996 a la actualidad, vinculado a la expansión del cultivo de la soja y la siembra directa que transformó a gran parte de la agricultura familiar de la zona pampeana. Dichos procesos propiciaron el desplazamiento de pequeños y medianos productores fuera de la estructura productiva, ya sea por la venta o pérdida de sus tierras o porque pasaron a ser pequeños rentistas, dejando la producción y comercialización para medianos y grandes contratistas y pooles de siembra, que no suelen asociarse a cooperativas y priorizan otros canales de comercialización (Lattuada *et al.*, 2011).

A los fines de tener una imagen de la situación de los productores agropecuarios pampeanos para fines de siglo XX se comparan los guarismos que arrojan los Censos Nacionales Agropecuarios (CNA) de 1988 y 2002 en el Cuadro 1. La unidad censada y de referencia de los productores es la explotación agropecuaria (EAP).

Tabla 1. Número de explotaciones agropecuarias (EAP) y superficie (en hectáreas), superficie promedio por explotación (en hectáreas) y variaciones porcentuales para el total del país y la región pampeana, años 1988 y 2002.

	CNA 1988			CNA 2002			Variación Intercensal		
	EAPs	Superficie	Sup. EAP Prom	EAPs	Superficie	Sup. EAP Prom	EAPs	Sup	Sup. EAP Prom
Total país	421.221	177.437.397,7	421,2	332.057	172.105.798	518,3	-21,2	-3,0	23,1
Región pampeana	189.292	70.749.256,1	373,8	134.539	68.192.580	506,9	-28,9	-3,6	35,6

Fuente: Elaboración propia en base a datos del CNA 1988 y CNA 2002.

Según se observa en la Tabla 1, el tamaño promedio de las empresas agropecuarias en todo el país pasó de 421,2 hectáreas en 1988 a 518,3 en 2002, lo que representa una suba del 23%. El mayor crecimiento se dio en la zona pampeana, donde se pasó de 373,8 hectáreas a 506,9; esto es un aumento del 35,6%. Estos datos reflejan el proceso de concentración de la explotación de la tierra donde disminuyen las EAP mientras que la superficie se mantiene.

De las distintas formas organizativas de los productores agropecuarios relevadas por el CNA 2002 las cooperativas son las que nuclean mayor número de asociados. En dicho año, 44.601 productores (personas responsables de la gestión de los establecimientos agropecuarios) manifestaron estar asociados a alguna cooperativa, en tanto que 13.874 dijeron estar asociadas a alguna asociación gremial, otras 8.316 integraban grupos promovidos desde el Estado: Cambio Rural, Programa Social Agropecuario o CREA; y 11.791 formaban parte de otros tipos de asociaciones rurales.

La cantidad de productores cooperativizados cayó significativamente entre 1988 y 2002 en mayor proporción que la caída del número total de EAP y fue en la región pampeana donde la disminución de EAP cooperativizadas se verificó en mayor medida que en el promedio nacional. Entre 1984 y 1996 el número de cooperativas de primer grado que integraban la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA) se redujo el 30%, pasando de 200 a 130, de las cuales algunas se encontraban en estado crítico (Fernández Besada, 2002). Asimismo, entre 1980 y 1996 las cooperativas de primer grado dentro de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) disminuyeron un 10%.

Sin embargo, la disminución del número de cooperativas no siempre resulta un signo negativo para el movimiento cooperativo. La experiencia de muchos países europeos demuestra que el proceso de concentración en beneficio de un número reducido de cooperativas ha implicado un aumento del número de asociados y, paralelamente, un avance significativo en el control del mercado por el movimiento cooperativista respecto de empresas de capital privado competidoras (Brea y Monzón, 1990, citado por Lattuada y Renold, 2005, p. 61). No obstante, en el caso argentino, las cooperativas a fines del siglo XX han tenido un retroceso en numerosos aspectos: reducción de la cantidad de cooperativas y de asociados, disminución de su participación en el volumen de almacenamiento de granos (del 26,9% en 1985 al 20,4% en 1995), disminución de su participación en la faena de ganado (2,05% en 1991 a 1,28% en 1996) y reducción en su aporte relativo al total de las exportaciones agropecuarias del país (del 17,1% en 1980 al 5,7% en 1996). Se produce una significativa declinación de la importancia relativa del cooperativismo agropecuario, tanto por el número de asociados y cooperativas como por el grado de participación relativa en el total del negocio agropecuario (Lattuada, 2006). En todo este proceso el asociativismo rural se reconfigura no sólo en términos cuantitativos sino cualitativos y se plantean nuevos retos (Colavechia Gutiérrez, 2014).

3.2. Transformaciones institucionales y organizacionales

Las cooperativas agropecuarias, como toda organización social, se originaron a partir de determinadas condiciones estructurales e ideológicas planteando la posibilidad de bienestar económico para el conjunto de sus integrantes. Renold y Lattuada

(2007) afirman que los distintos tipos ideales de organización institucional -“morfología institucional”- son una respuesta de adaptación organizacional a las transformaciones de los contextos sociales y económicos en los que debe desarrollarse:

A cada modelo de organización institucional le corresponde un discurso congruente desde el punto de vista de la ponderación de los valores y la ideología cooperativa, los objetivos económico-empresariales de las mismas y las relaciones entre ellos, diferenciados según los modelos (p.11).

Asimismo, estos autores infieren, tras varios estudios de campo sobre el comportamiento del sector agropecuario, que en términos generales el movimiento cooperativo (agropecuario) se ha transformado en uno del tipo empresarial, sin implicar ello eludir los principios de la cooperación económico social que lo sustentan. De esta manera, dentro de la economía social se pueden distinguir dos grandes conjuntos de organizaciones: aquellas cuyas bases se encuentran asentadas principalmente en valores y otras donde predominan los intereses económicos. En las primeras se le atribuyen importancia a factores sociales que contribuyen a los procesos del desarrollo como la participación directa, la mayor inclusión social, la cohesión, la solidaridad, toma de decisiones democráticas y un alto grado de enraizamiento local. En las otras, basadas prioritariamente en criterios económicos, los rasgos que predominan son los requeridos en las etapas dinámicas de desarrollo en mercados abiertos y globalizados. Estos rasgos se manifiestan en una mayor capacidad y complejidad técnica organizativa y de recursos, en sus interconexiones público-privadas y privadas, en las integraciones verticales y uso de redes, en los grados altos de capitalización e inversión y en su ámbito de acción que se extiende de lo local a lo global.

Lattuada (2006) señala que la profundidad de las transformaciones institucionales pueden llegar a cambiar de manera esencial los objetivos de las organizaciones, hasta inclusive poner en juego las posibilidades de seguir siendo la cooperativa un instrumento para el desarrollo de pequeños y medianos productores rurales. Resulta interesante, entonces, conocer si las cooperativas adoptan algún tipo de estrategia específica dados los cambios del entorno para incluir a productores que se encuentran en condiciones de inferioridad.

4. Caso cooperativa de segundo grado: Asociación de Cooperativas Argentina CL

Las primeras cooperativas que nacieron entre fines de siglo XIX y principios del XX se unieron para fundar otra de orden superior que sirviera de instrumento para llegar a la exportación. Así fue que en 1922 nace en Rosario la Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central, luego denominada Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA)⁵. Fue la primera de segundo grado en Argentina y América y “significó un eslabón decisivo en el proceso de consolidación y afianzamiento del movimiento cooperativo agrario” (Cracogna, 1968 citado por Salminis, 2010, p.19) dando inicio a la etapa de la institucionalización del movimiento cooperativo desarrollada entre

5 Inicialmente fue integrada por 10 cooperativas de las provincias de Santa Fe y Córdoba que resolvieron concentrar la oferta granaria proveniente de establecimientos de carácter familiar, conciliando las ventajas de la producción descentralizada con la comercialización a gran escala.

1922-1956 (Carracedo, 1984). La actividad de corretaje fue el primigenio eje de trabajo pero la Asociación junto a sus cooperativas adheridas fueron asumiendo nuevos roles para contribuir al desarrollo productivo, modernización tecnológica y a la democratización de la economía agraria argentina.

A partir de la década de 1990 ACA realiza grandes cambios en materia institucional que se detallan a continuación:

- a) Reconstrucción del capital social, organización de los servicios: vínculos asociado-cooperativa, expansión territorial y desarrollo territorial.

Tras la búsqueda de un nuevo rumbo, tanto empresarial como institucional, miembros del consejo de administración y de la gerencia realizan una gira hacia fines de la década de 1990 a países de Europa y América del Norte para conocer otras realidades del sector desde el punto de vista político como operativo y según sus relatos, lograron comprender que la integración cooperativa los hacía fuertes.

El productor pequeño y mediano que es débil aisladamente, no lo es cuando está integrado. En Canadá, las cooperativas importantes que poseen el 50% de la producción en cada Estado consideran como estrategia a la integración dado que el competidor está en la empresa multinacional, es mucho más fuerte. Asimismo, de dicha experiencia extraen que los grandes problemas de la Argentina son de formación y los grandes fracasos cooperativos no han sido fracasos de la doctrina solidaria, sino de los hombres que no se han formado para asumir situaciones cambiantes (Ibaldi, 2012, p.73).

ACA adoptó una estrategia para no perder los productores, el territorio y la producción ante el cierre de cooperativas. Entre las acciones emprendidas, trató de poner en contacto a las entidades que cerraban con otras colegas para que alquilen sus instalaciones o en caso de no lograrlo la Asociación montó sus propios acopios. En 1999 ACA adquirió a La Plata Cereal SA. siete instalaciones de almacenaje y acondicionamiento de granos situadas en Pergamino, San Genaro, Bragado, Carlos María Naón, Pehuajó, 30 de Agosto y Villegas mediante un convenio de complementación comercial que luego pasaron a denominarse Centros de Desarrollo Cooperativo (CDC) y a depender de una gerencia departamental propia⁶. Este nuevo encuadre, surgido de la reforma de los estatutos del año 2001, define a estos centros como unidades operativas de la Asociación destinadas a ampliar la base societaria y recaitalizarse en términos sociales y a desarrollar el accionar cooperativo donde no se encuentra expandida ACA como producto-servicio⁷.

6 El contador y ex gerente general Osvaldo Bertone declara que “el saldo de la reestructuración del sistema cooperativo nucleado en ACA fue dramático: de 181 cooperativas primarias, 81 quedaron en el camino, de las cuales 41 logramos que mutaran en sucursales de otras cooperativas y 14 que se transformaran en los primeros acopios, denominados posteriormente Centros de Desarrollo Cooperativo (CDC). Las restantes desaparecieron” (Ibaldi, 2012, p. 69).

7 El gerente general de ACA de 1997, Carlos Rosa, revela que “la cooperativas tuvieron que apuntar a cierta especialización, a achicar su estructura y concentrar. A pesar de que hubo cooperativas que quedaron en el camino, el volumen de acopio se mantuvo en virtud de la incorporación de entidades primarias que pertenecieron a FACA (Federación Argentina de Cooperativas Agrarias) y que, por las circunstancias especiales que vivió esa federación, pasaron a nuestro seno” (La Cooperación, 1997, p. 2).

Al proceso de reingeniería organizacional- en términos de Lattuada y Renold- le subyace un cambio de dogma que fue “no ver al productor y a las cooperativas como socio sino también como un cliente [...] con un criterio más pragmático, porque para perdurar había que competir. Esto fue lo que guió la actitud y las inversiones de ACA” (Ibaldi, 2012, p.71). En este sentido, la misión de ACA fue redefinida teniendo como norte que tanto las cooperativas como ACA tenían que prestar un servicio adecuado y competitivo a los socios. En ACA se desarrollaron nuevos servicios orientados a la recalificación o reconversión del productor asociado prestando un mayor asesoramiento comercial, incluyendo nuevas herramientas de comercialización como el mercado a término, asistencia técnica para las exigencias de trazabilidad, nuevos productos comercializados atendiendo a las necesidades de diversificación y nuevos mecanismos de transferencia de tecnología, en particular a partir de la organización de grupos de productores.

b) Sistema de capitalización.

La reorganización de todo su sistema de capitalización se realiza a partir de la implementación del Fondo Rotativo de Consolidación (FRC)⁸. Basañes (2011) estudia la reforma estatutaria aprobada en 2005 en la cual ACA creó el FRC, constituido por “Certificados de Aportes”. El autor fundamenta el planteo en que ACA como gran exportadora de granos, opera habitualmente con entidades financieras internacionales y en estos ámbitos las cuotas sociales cooperativas son interpretadas como pasivos, dado que pueden ser exigidos por los asociados en cualquier momento; asimismo a ello se suma que ACA posee un gran capital y una relativamente pequeña cantidad de asociados, algunos de gran tamaño y titulares de un porcentaje importante de su capital y si un grupo de estos asociados decide retirarse se produciría un grave perjuicio patrimonial a la entidad. De esta manera, señala Basañes que los dirigentes de ACA plantearon la búsqueda de mecanismos para fortalecer la situación patrimonial, procurando, básicamente, reducir la exigibilidad del capital aportado por sus asociados, esto es, el reembolso⁹.

8 Dicho fondo se inspira en el ejemplo de Alberta Wheat Pool, cooperativa cerealera con sede en Calgary (Canadá), la cual en 1997 definió que a partir de ese año el 20% de los excedentes se distribuirían en efectivo, y el resto pasaría a integrar fondos rotativos a 10 y a 20 años.

9 “Los certificados de aportes que hayan cumplido quince años de vigencia, tendrán derecho al reembolso del 6,66% [1/15] del valor de los mismos en cada uno de los años siguientes, hasta completar el reintegro total. Este derecho a reintegro estará condicionado al flujo de nuevos aportes, de manera que la suma acumulada en el FRC durante los primeros quince años se mantenga estable. Si el flujo de nuevos aportes fuese menor a lo requerido por todos los Certificados de Aportes en condiciones de percibir reembolsos, los recursos disponibles se aplicarán por orden de mayor antigüedad y, en caso de igual antigüedad, a prorrata. ACA reemplaza la mayoría de los títulos representativos de las cuotas sociales de los asociados (Art. 15, inc. b del Estatuto Social) por los aportes de consolidación, los cuales perciben una tasa de interés no inferior a la que reciben las cuotas sociales y deben aportarse con el mismo criterio de proporcionalidad que se indicó en el caso de las cuotas sociales” (Basañes, 2011, p.20).

c) Modalidades de articulación con la cadena de valor.

Con la finalidad de insertarse en la cadena agroindustrial, ACA implementó nuevas experiencias asociativas con cooperativas asociadas y con terceros. A las actividades industriales desarrolladas en forma directa se le suman las que tiene participación en diferentes sociedades y aquellas que devienen de alianzas estratégicas que ACA mantiene con empresas transnacionales para la producción y distribución de insumos claves para el sector agropecuario. De allí que, a través de las sociedades vinculadas, ACA está presente en diferentes eslabones de la cadena agroindustrial, desde la producción y comercialización de insumos agropecuarios de calidad (que incluye agroquímicos, fertilizantes, semillas, productos veterinarios y de nutrición animal, muchos de ellos de producción propia) pasando por la prestación de servicios de almacenaje, hasta ser un vehículo importante en la exportación de granos, ya que a través de las plantas de silos, depósitos e instalaciones portuarias, tanto en origen como en destino, permiten optimizar el proceso de comercialización de la producción agropecuaria incluyendo otros productos como carnes, algodón, miel, jugos, lanas, etc.

d) Organización del trabajo: profesionalización y alteridad burocrática.

Según el gerente financiero de ACA “unas de las bases del crecimiento de la ACA ha sido la creciente profesionalización de la estructura de la institución en todos sus niveles, lo que ha permitido gestionar en forma eficiente no solo el crecimiento sino los nuevos negocios en los que se ha involucrado” (Gamulín, comunicación personal, entre vista del febrero de 2015). Sin embargo, hay que considerar las posibles consecuencias en términos de lo que Obschatko *et. al.* (2011) han definido por alteridad burocrática. La relación entre el asociado y su empresa tiende a ser de carácter clientelar, y el cuerpo de trabajo profesional tiende a priorizar sus intereses corporativos por sobre los objetivos específicos del productor asociado. Las consecuencias derivadas de esta posible fricción entre la asociación, sus cooperativas y los productores asociados han de ser estudiada con mayor detalle en otro trabajo debido a que podría implicar que la cooperativa (de primer y/o segundo grado) deje de ser una herramienta útil para su base social.

e) Sistemas de participación: los desafíos de la escala.

El hecho de aumentar la escala del negocio trae consigo un importante desafío para los sistemas de participación desde la idiosincrasia cooperativa, que deben garantizar las condiciones de control y participación a un número mayor de asociados por cooperativa, con mayor dispersión territorial. Pese a que los dispositivos de participación siguen siendo los tradicionales (Asamblea Anual de contenido formal y delegación de toda la responsabilidad de gestión y control en el Consejo de Administración y el Síndico), la vigencia del nuevo estatuto aprobado por el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) el 25 de octubre de 2013 trae aparejado una nueva composición del territorio nacional en distritos electorales y regiones, de donde surgirán los integrantes del Consejo de Administración¹⁰. Asimismo, participan

¹⁰ Así el Art. 24 inciso a) denota: “El Consejo de Administración de la Asociación estará constituido por un consejero titular, un suplente primero y un suplente segundo, de cada uno de los ocho dis-

en la organización política de ACA los Consejos Asesores Regionales (CAR) que son órganos constituidos por las cooperativas radicadas zonalmente; que funcionan como un nexo eficaz entre la ACA y las entidades primarias asociadas.

ACA logra para el año 2014 ser una megacooperativa, una gran cooperativa con fines económicos, principalmente, que lidera el sector en términos de participación en el mercado. Para dicho año su base social se constituía por 50.000 productores, 157 cooperativas asociadas y una red de 39 CDCs, 9 plantas regionales, 3 puertos, 10 oficinas administrativas y 4 plantas industriales propias, con presencia activa en 9 provincias del país.

5. Comentarios finales

Retomando los objetivos planteados en la introducción y a la luz de lo plasmado en el contenido del trabajo se obtienen las siguientes observaciones.

En primer lugar, entre los aspectos del contexto internacional y las políticas públicas nacionales y sectoriales que influyeron en el sector agropecuario y las cooperativas hacia fines de siglo XX se identifica, por un lado, que la nueva dinámica a través de las cadenas de valor del sistema agroalimentario global impone nuevas exigencias al pequeño y mediano productor afectando dramáticamente su sustentabilidad; por el otro, la intervención estatal se reduce respecto de las décadas anteriores y las políticas no consideran las necesidades del sector agropecuario ni mucho menos de los productores de menor escala. Ambos motivos repercuten en la desaparición de una gran cantidad de productores que constituyen la base societaria de las entidades cooperativas, el 21% de las explotaciones a nivel nacional y el 29% en la región pampeana entre 1988 y el 2002. En la década de 1990 y principios de siglo XXI hay una crisis generalizada en el sector cooperativo explicada, entre otros factores, por la inadecuada y deficiente administración política del financiamiento a los asociados y por el mantenimiento de una estructura sobredimensionada con directivos y funcionarios paralizados sin adoptar medidas específicas (Balestri, Allasia y Coller, 2005). Hay una profunda reconfiguración del sector de la mano de quiebras, absorciones, fusiones organizacionales y estrategias que adoptan las entidades las cuales son recomendadas por organizaciones cooperativas de grado superior ante la necesidad de aumentar la eficiencia productiva en todas las etapas de la cadena agroalimentaria, como elemento esencial para el incremento de la competitividad, y de potenciar la integración cooperativa horizontal y vertical en la cadena de valor.

Para responder al segundo objetivo sobre los cambios operados en el desarrollo de cooperativas de primer y segundo grado, se observa que las crisis económicas, políticas y sociales fueron factores que llevaron a las cooperativas a replantear la organización empresarial y hasta su ideología e institucionalidad. Su evolución institucional tiende a una tensión y ruptura entre los principios, valores y prácticas que le dieron nacimiento pasando a funcionar con la lógica de una empresa de capital, tritos electorales en que se divide a tal objeto al territorio nacional; un consejero titular, un suplente primero y un suplente segundo, correspondientes a las tres regiones en que también se ha dividido a tal objeto el territorio nacional y un consejero titular, un suplente primero y un suplente segundo que no representara específicamente a ningún distrito o región electoral, sino al conjunto de las Cooperativas Asociadas”.

netamente económica por sobre la tradicional sujeta a valores, incorporando muchas de estas entidades capital de riesgo, participación de no socios en el directorio, especialización en la toma de decisiones y flexibilidad en los negocios. Sin embargo, el sector cooperativo, a diferencia de otras empresas convencionales agrarias, en términos generales no puede disponer en lo inmediato de estructuras más flexibles o dedicarse a otras actividades por tratarse de entidades de personas y no de capital. Las restricciones del propio sistema cooperativo en cuanto a la relación contractual entre la cooperativa y el socio –la cual en algunas cooperativas son más laxas que en otras-, su imposibilidad de captar recursos externos y reinvertirlos en el sector y las restricciones del cooperativismo financiero para asistirlo, dificultaron el desarrollo de las entidades, obligándolas a contraer deudas y pagar altos intereses impuestos por el sistema bancario y financiero.

Estos hechos limitaron las capacidades de muchas cooperativas para adoptar estrategias de integración horizontal y vertical cuyo horizonte de negocios era estrictamente local, sumada la reducida especialización y profesionalización; distanciadas de las exigencias que la economía global y competitiva impone. Este es un desafío para las organizaciones que desde sus inicios han tenido una lógica basada en valores. Por ello, se considera de suma importancia incorporar el estudio sobre los comportamientos institucionales de las cooperativas modelizadas por Renold y Lattuada (2007), dado que arriban a la conclusión de que en términos generales el movimiento cooperativo (agropecuario) se ha transformado en uno del tipo empresarial focalizando en la figura de productor-cliente por sobre la figura del productor-asociado. Por este motivo es que se plantea si las cooperativas han tomado algún tipo de medida para incluir a los productores que se encuentran en condiciones de inferioridad respecto a otros actores de la estructura social agropecuaria.

Para el caso particular de ACA, los años del neoliberalismo y las crisis domésticas e internacionales de un mundo globalizado han sido factores que la impulsaron a adoptar acciones para su supervivencia. Se identifican transformaciones en su modo de gestión priorizado las estrategias de incremento de escala mediante la promoción de la fusión de cooperativas de primer grado; reorganización de su sistema de capitalización; creación de empresas asociadas a ACA; pertenencia a un grupo cooperativo; se establecen modalidades de articulación con la cadena de valor; se profesionaliza la gestión con prioridades corporativas sobre los objetivos de los asociados; el sistema de participación se adecúa a una nueva composición del territorio nacional. ACA asumió un rol protagónico para no perder los productores, el territorio y la producción ante el cierre de cooperativas montando sus propios acopios; aparentemente, y desde el punto de vista de la Asociación, se tienen en cuenta las necesidades de los pequeños productores y se tomaron medidas para ampararlos, sin embargo queda para una ampliación del presente trabajo ratificarlo desde la perspectiva de los productores o de los miembros de las cooperativas asociadas.

Frente a las nuevas circunstancias de fines de siglo XX representantes de la Asociación declaran que el cambio de dogma a partir del cual el socio es visto como cliente se convirtió en condición para sobrevivir ante las exigentes condiciones del mercado global. Ello también se explica porque en la mayoría de las cooperativas agropecua-

rias, en particular las especializadas en *commodities*, las vinculaciones con los asociados son de tipo suave o débil donde los productores se comportan como clientes, sin exigencia sobre la continuidad o exclusividad de pertenencia ni otros requisitos como especificidades respecto a la calidad de la producción, etc., manteniéndose un alto grado de autonomía entre el socio y la cooperativa. No obstante, frente a las condiciones competitivas emergentes de las transformaciones de las cadenas de valor, las cooperativas requieren buscar un mayor compromiso por parte del asociado, ya no cimentado sólo en la solidaridad con los intereses colectivos. Ello da lugar al desarrollo de relaciones contractuales de mediano y largo plazo, complementarias a las exigencias estatutarias, así como restricciones al ingreso de productores que no asuman compromisos de entrega o de capitalización.

Los cooperativistas de ACA de manera acertada identifican como “enemigo principal” a las empresas transnacionales, ello implica que para lograr inserción en el mercado global es necesaria la integración. El dinamismo logrado por ACA la convierte en la séptima empresa exportadora de granos del país. En definitiva, funciona como una empresa de capital privado, en términos de competencia, aunque con el matiz de los valores cooperativos.

Por último, intentando responder al tercer objetivo sobre la precisión de aspectos del comportamiento y necesidades del sector cooperativo agropecuario que puedan contemplarse en futuros estudios, se ha visto que las cooperativas insertas en mercados abiertos y globalizados se enfrentan a una complejidad técnica organizativa y de recursos. Necesariamente, este tipo de organizaciones han adoptado estrategias diversas de asociativismo en redes, con otra figura jurídica o terceros, con el mismo Estado para ser más fuertes y tener acceso a varios o todo los eslabones de la cadena de valor. Un Estado que organice su territorio con normas, programas, financiamiento, etc. que beneficien a entidades que aglutinan al pequeño productor de un sector estratégico -proveedor de bienes/salario, de recursos fiscales y de divisas- puede construir y mantener un desarrollo económico en crecimiento contando con la necesaria dotación de alimentos a bajos costos para su población y los recursos fiscales que permitan ser redistribuidos a otros sectores de la economía. Entre los temas que fortalecerían al sector, se debería contemplar el apoyo financiero en la inteligencia de mercado y nuevos negocios, orientado a la expansión y consolidación de los negocios tradicionales en los mercados internacionales y, a su vez, nuevas unidades de negocios que agreguen valor a la producción local, incorporando nuevos productos generados en la zona e incluya económicamente a pequeños productores y trabajadores rurales para que el sector pueda recuperar su rol y territorialidad como principal agente de desarrollo en áreas rurales.

A modo de cierre se concluye que el reto que tienen las cooperativas en un mundo globalizado es hacer a sus organizaciones competitivas, buscando estrategias que las hagan sólidas económica y financieramente pero revalorizando sus principios y dando a conocer buenas prácticas para con sus asociados y la comunidad donde están insertas, cualidades que las distinguieron de las empresas de capital tradicional. Ello requiere que el propio movimiento cooperativo se fortalezca y reestablezca su participación gremial dentro de las áreas de decisión de política pública, como era

históricamente en Argentina, tal vez ahora recurriendo a lazos transnacionales, donde el cooperativismo agropecuario tiene un peso significativo.

Referencias bibliográficas

- Balestri, L., Allasia, J., y Coller, D. (2005). *Las cooperativas agropecuarias pampeanas de 1990: un estudio de casos*. Intercoop Editora Cooperativa Limitada.
- Basañes, C. C. (2011). *Sistemas de Capitalización en las Cooperativas Agropecuarias: un estudio de casos*. Buenos Aires: Centro de Estudios de la Sociología del trabajo, Facultad de Ciencias Económicas. UBA.
- Basualdo, E. (2003). *Las reformas estructurales y el Plan de Convertibilidad durante la década de los noventa. El auge y la crisis de la valorización financiera*. Realidad Económica, 200.
- Barsky, O. y Gelman, J. (2001). *Historia del agro argentino: Desde la conquista hasta comienzos del siglo XXI*. Buenos Aires: Grijalbo-Mondadori.
- Carracedo. (1984). *Economía social agraria: teoría y acción del cooperativismo en el ámbito rural*. Buenos Aires: Depalma.
- Colavechia Gutierrez, X. (2014). Transformaciones en el asociativismo de pequeños y medianos productores agropecuarios en la pampa santafesina en la segunda mitad de siglo XX. XXIV Jornadas de Historia Económica. Rosario.
- Fernández Besada, A. (2002). Algunas Características de las Cooperativas Agropecuarias en Argentina. INTA, Documento de Trabajo N° 24.
- Ibaldi, J. I. (2012). *90 años de siembra y cosecha*. Asociación de Cooperativas Argentinas. Buenos Aires: Bazan Juan.
- La Cooperación (1997). "Desarrollo de empresas cooperativas. Primer curso de capacitación avanzada" 6 de mayo de 1997. Recuperado de <http://basweb.acacoop.com.ar/lacooperacionhistor3511/Paginas/MarcoVisualizacionDer.aspx?id=34685>
- Lattuada, M. (2006). *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina: transformaciones institucionales de fines de siglo XX*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Lattuada, M. (1997). El sector agropecuario hacia fines del nuevo milenio. Transición e incertidumbre. *Revista Agroalimentaria*, 04.
- Lattuada, M. y Renold, J. M. (2005). El cooperativismo agrario en la Argentina. Evolución económica, social y organizacional. *Revista Pampa*, 01.
- Lattuada, M., Renold, J., Nogueira, M., y Urcola, M. (2011). *Cooperativismo y capital social en la agricultura argentina a comienzos de siglo XXI*. Buenos Aires: PROSAP.

- Obschatko, E. S., Basañes, C. C. y Martini, G. D. (2011). *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnóstico y propuestas*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación / IICA Argentina (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura).
- Renold, J. M. y Lattuada, M. (2007). Morfología de la organización agraria cooperativa y temporalidad. Cuestiones teóricas y metodológicas. *Interpretaciones, Revista de Historiografía Argentina*, 02.
- Salminis J. (2010). *El cooperativismo agropecuario en la República Argentina: notas sobre su origen y evolución*. XXII Jornadas de Historia Económica de la Asociación Argentina de Historia Económica, Río Cuarto, 21-24 de septiembre de 2010.