

---

## Racionalización, eficacia y competitividad empresarial: la Asociación de Cooperativas Argentinas y su “programa de reconversión cooperativa” frente al agronegocio (1991-2005)

Autor(es): Poggetti, C. y Carini, G. F.

Fuente: H-industri@: Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina, Nº 30 (junio 2022), pp. 27-45

Publicado por: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Vínculo: <http://ojs.econ.uba.ar/index.php/H-ind/article/view/2300>

DOI: [https://doi.org/10.56503/H-Industria/n.30\(16\)pp.27-45](https://doi.org/10.56503/H-Industria/n.30(16)pp.27-45)

---



Esta revista está protegida bajo una licencia *Creative Commons Attribution-NonCommercialNoDerivatives 4.0 International*.

Copia de la licencia: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>.

### ¿CÓMO CITAR?

Poggetti, Rocío, y Carini Gabriel Fernando. (2022) **Racionalización, eficacia y competitividad empresarial: la Asociación de Cooperativas Argentinas y su “programa de reconversión cooperativa” frente al agronegocio (1991-2005)**. *H-industri@* 30: 27-45.

<http://ojs.econ.uba.ar/index.php/H-ind/article/view/2300>



H-industri@ es una revista académica semestral editada en el marco del **Área de Estudios Sobre la Industria Argentina y Latinoamericana (AESIAL)** del **Centro de Estudios de Historia Económica Argentina y Latinoamericana (CEHEAL)**, perteneciente al Instituto Interdisciplinario de Economía Política de Buenos Aires (IIEP-Baires): <http://ojs.econ.uba.ar/ojs/index.php/H-ind>

## Racionalización, eficacia y competitividad empresarial: la Asociación de Cooperativas Argentinas y su “programa de reconversión cooperativa” frente al agronegocio (1991-2005)

*Rationalization, Efficiency and Business Competitiveness: the Argentine Cooperatives Association and its "Cooperative Reconversion Program" in front of Agribusiness (1990-2000)*

Rocío Poggetti<sup>i</sup>

[rpoggetti@hum.unrc.edu.ar](mailto:rpoggetti@hum.unrc.edu.ar)

Gabriel Fernando Carini<sup>ii</sup>

[gcarini@hum.unrc.edu.ar](mailto:gcarini@hum.unrc.edu.ar)

**Resumen:** Las transformaciones que introdujo el agronegocio entre finales del siglo XX y principios del XXI implicaron sustanciales cambios en las pautas productivas, así como en el mapa asociativo del agro pampeano. La emergencia de nuevas lógicas asociativas interpeló las estrategias, los discursos y los modelos organizativos de las entidades agrarias. Dentro del conjunto diverso que representaba el cooperativismo agropecuario, un amplio porcentaje de entidades de primer y segundo grado sucumbieron ante las nuevas condiciones. En cambio, aquellas que poseían un perfil empresarial precedente lograron adecuar con éxito su estructura institucional. En ese marco, nos interesa analizar los mecanismos institucionales y el discurso que esgrimió la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) para traducir a sus cooperativas asociadas un abanico de posibilidades para *aggiornarse* al agronegocio. Para ello, recurrimos al periódico *La Cooperación* puesto que, en tanto órgano de prensa de la entidad, nos permite evaluar los componentes principales de lo que la dirigencia dio en llamar “propuesta de reconversión cooperativa”.

**Palabras clave:** Reconversión empresarial; Agronegocio; Estrategias institucionales

**Abstract:** The transformations that agribusiness introduced between the end of the 20<sup>th</sup> century and the beginning of the 21<sup>st</sup> implied substantial changes in the productive patterns as well as in the associative map of the Pampean agriculture. The emergence of new associative logics challenged the strategies, discourses and organizational and institutional structures of those considered traditional. Within the diverse group represented by agricultural cooperatives, a large percentage of first and second grade entities succumbed to the new conditions. On the other hand, those who had a business profile were able to successfully adapt their organizational and institutional structure. Within the latter, we are interested in analyzing the institutional mechanisms and the discourse that the Argentine Cooperatives Association (ACA) wielded in order to translate to its associated cooperatives a range of possibilities to join the black business. To do this, we resorted to the newspaper *La Cooperation* since, as an ACA press organ, it allows us to evaluate the main components of what the leadership called the “cooperative reconversion proposal”.

**Key words:** Cooperative reconversion; Agribusiness; Institutional strategies

**Recibido:** 17 de julio de 2021

**Aprobado:** 27 de noviembre de 2021

---

<sup>i</sup> Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Instituto de Investigaciones Sociales, Territoriales y Educativas, Universidad Nacional de Río Cuarto. Centro de Investigaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades “María Saleme de Burnichon” de la Universidad Nacional de Córdoba.

<sup>ii</sup> Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Instituto de Investigaciones Sociales, Territoriales y Educativas, Universidad Nacional de Río Cuarto. Centro de Investigaciones de la Facultad de Filosofía y Humanidades “María Saleme de Burnichon” de la Universidad Nacional de Córdoba.

## A modo de introducción

Las transformaciones que introdujo el agronegocio no solo se limitaron al aspecto productivo, sino que tuvieron un efecto disruptivo en el mapa asociativo del agro argentino. Así, emergieron y se consolidaron nuevos referentes institucionales que introdujeron novedosas maneras de operar colectivamente dentro del aparato productivo en las que la investigación, la innovación y el asesoramiento técnico se combinaron con formas organizativas flexibles. Las dinámicas que desplegaron estos actores acentuaron la fragmentación característica del mapa asociativo del agro a la par que supusieron para la dirigencia agraria la necesidad de readecuar prácticas, discursos y modelos organizativos (Carini, 2019). A esta situación coadyuvó un contexto político en el que se ocluyeron o minimizaron las instancias de conflicto relativas a los derechos de exportación o al tamaño ‘sobredimensionado’ del Estado que formaban parte del programa reivindicativo de muchas de estas asociaciones. Es decir, parte de las funciones que históricamente habían asumido y que constituían el eje de su quehacer institucional quedaban obsoletas y planteaban el desafío de no ceder bases sociales frente a las nuevas asociaciones (Lattuada, 2006).

En ese contexto, las federaciones que nucleaban a las cooperativas agropecuarias presentaron trayectorias disímiles que acompañaron los procesos de heterogeneización de la estructura agraria. Por un lado, una parte significativa de estas organizaciones desapareció o evidenció una reducción de su participación en los diversos eslabones de la cadena de producción agropecuaria (Lattuada y Renold, 2004; Obstchantko *et al.*, 2011). Por otra parte, otras sostuvieron el peso sustancial que poseían a partir de la puesta en marcha de un conjunto de estrategias de expansión (Fontenla, 2016). Es, precisamente, sobre este conjunto de empresas cooperativas que nos interesa centrar nuestra mirada a los fines de describir los procesos de recomposición de sus perfiles institucionales y las modalidades de interpelación que instrumentaron a partir de la vigencia del agronegocio. Puntualmente, sobre aquellas que poseían, dentro de sus rasgos institucionales predominantes, un corte empresarial que era previo a la vigencia del agronegocio y que se traducían tanto en acciones tendientes a garantizar la reproducción de las cooperativas como en discursos que contribuían a trazar diagnósticos sobre la situación sectorial y a generar procesos de identificación dentro de las entidades anclados en una comprensión del agro como negocio.

Sobre esa base, nuestra mirada se centra sobre la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA). Esta entidad de segundo grado creada en 1922 nucleaba, hacia inicios del siglo XXI, cerca de 150 cooperativas agropecuarias y 50.000 productores principalmente distribuidas en la región pampeana (Mateo, 2020). A pesar de que existe una copiosa producción académica sobre las transformaciones y dinámicas desplegadas por las cooperativas agropecuarias de primer grado, todavía son escasos los análisis sobre las asociaciones de segundo o tercer grado.<sup>46</sup> En ese sentido, procuramos responder cómo la

---

<sup>46</sup> Entre los más significativos podemos mencionar, por una parte, los aportes de Basañes (2011), Mateo y Bageneta (2015), Monasterios (2019) y Mateo (2006 y 2020). Mirados en conjunto, estos trabajos abordan la inserción de ACA en los diferentes eslabones de la cadena agropecuaria y esbozan la estructura organizativa e

dirigencia de esta entidad procesó las transformaciones que el agronegocio imprimía sobre las formas de concebir y operar dentro del proceso productivo en general y de la gestión cooperativa en particular. Así, nos interesa observar tanto los mecanismos institucionales que instrumentaron en pos de fortalecer las capacidades empresariales de sus cooperativas asociadas como puntualizar en los discursos que construyeron a los fines de interpretar la situación de sus bases sociales. Para ello, recuperamos la categoría de vertiente cooperativa que nos permite visualizar las orientaciones económicas, las filiaciones ideológicas y los perfiles institucionales que se pusieron de manifiesto en esos mecanismos institucionales y en esos discursos (Olivera, 2015). Es decir que, en tanto horizonte de sentido, la vertiente condiciona y orienta a las cooperativas de primer grado que se encuentran asociadas, es decir, que interpela las prácticas, estrategias y discursos de estas entidades.

El análisis propuesto abarca temporalmente los años que van desde 1991 a 2005. Es en ese lapso donde se puede evidenciar un proceso de configuración y consolidación del agronegocio y nos permite establecer rupturas y continuidades en los procesos de reconversión esgrimidos por ACA en esta coyuntura. En consecuencia, nuestra mirada asume un recorte institucional, por lo que procuraremos reconstruirla a partir de fuentes emanadas de los propios actores. Así, apelaremos fundamentalmente al periódico *La Cooperación* dado que lo entendemos como un mecanismo de mediatización de la ruralidad que a través de la producción del ser y del deber ser tiene como principal función construir la identidad colectiva y generar un sistema de creencias y conocimientos compartidos (Carreras Doallo, 2012). Esta publicación, editada desde 1924, es el órgano de prensa de la entidad. Publicada de manera semanal, sin interrupciones –excepto entre los meses de octubre de 2001 y enero de 2002–, ha mantenido el formato tabloide y una superficie editorial en la que se combinan noticias sobre políticas macroeconómicas, innovaciones vinculadas al agro, sobre la situación del cooperativismo, notas a dirigentes agropecuarios y/o relatos sobre la trayectoria de cooperativas, comunicados institucionales, artículos de opinión y editoriales. Entre un 10 y un 15% de esa superficie se destina a publicidades del grupo empresario que integra ACA. Desde principios del presente siglo, si bien mantienen la publicación impresa, la cual es (y lo ha sido a lo largo de su historia) distribuida entre las cooperativas asociadas, la difusión *on-line* ha resignificado el alcance de la publicación. Para sistematizar este *corpus* seleccionamos las noticias, los comunicados institucionales y los editoriales que se vinculan a lo que la dirigencia denominó como “Propuesta de Reconversión Cooperativa” en el período que nos ocupa.

Sobre esa base, el presente artículo se estructura en cuatro apartados. En el primero, presentamos una contextualización que articula los cambios en el modelo productivo con los del mapa asociativo del agro, puntualizando en la situación de las cooperativas. En el segundo, avanzamos con una caracterización de la entidad objeto de estudio, en especial, del proceso de expansión y consolidación de su perfil empresario. El tercero y el cuarto se encuentran destinados a comentar los principales rasgos que asumió

---

institucional que se fue gestando en ese proceso. Por otra parte, Lattuada y Renold (2019) realizan un análisis de más largo plazo acerca de la trayectoria de SanCor y, en particular, describen las tensiones que atravesó la entidad en la primera década del siglo XXI.

la propuesta de reconversión diagramada por la dirigencia de ACA. En este punto, tres aspectos reciben nuestra atención, la profesionalización del gobierno y de la administración de las cooperativas, la resignificación entre las dirigencias y las bases y el redimensionamiento de los servicios y la escala operativa.

### **El mapa asociativo del agro y sus transformaciones durante el agronegocio**

El despliegue de las lógicas implicadas en el agronegocio –vinculadas no solo a las transformaciones en las pautas productivas sino también a las nuevas maneras de gestionar el negocio agropecuario– supuso para los sujetos rurales la necesidad de instrumentar una serie de cambios en las modalidades a partir de las cuales administraban sus explotaciones agropecuarias. Se reconfiguró, de esa forma, la relación entre tierra, trabajo y capital, que tornó la producción agropecuaria más flexible, y se introdujeron dinámicas extra-sectoriales, con un peso sustancial de las estrategias financieras. La propiedad de la tierra dejó de ser un obstáculo para afrontar los procesos productivos dado que se expandieron los arrendamientos y otras formas jurídicas de contratación que posibilitaban una rápida expansión como los contratos accidentales. El trabajo se deslindó de la unidad productiva y se procuró la contratación de mano de obra y servicios para resolver los diversos aspectos del proceso productivo. Es decir, la explotación agropecuaria pasó a ser una empresa inserta en una red de contrataciones en la que intervenían diversos actores y a partir de la cual se tejían nuevas solidaridades. En ese marco, los saberes (no solo los de tipo agronómico) mediaron de forma decisiva para garantizar una reproducción exitosa de las unidades productivas (Gras y Hernández, 2009 y 2013).

Estas nuevas formas de organizar el negocio agropecuario incrementaron las escalas necesarias para sostenerse dentro de la producción. En parte como consecuencia de ello, se aceleró la liquidación de un importante porcentaje de explotaciones agropecuarias. Así, entre 1988 y 2002 desaparecieron alrededor del 21% de esas unidades y se incrementó en un 25% el tamaño promedio de las que continuaban en actividad. Menos perceptibles fueron las transformaciones que esta forma de organizar la producción agropecuaria produjo en las subjetividades de los actores. Un ejemplo paradigmático de esta situación fue la figura del ‘empresario innovador’ o *agribusinessman*, en el que la experticia agronómica y la comprensión del mundo rural –heredadas de generación en generación– pasaron a ocupar un segundo plano. En ese sentido, su perfil asumió la hibridación de múltiples competencias como tecnología de la información y de la comunicación, biotecnología, instrumentos de precisión, gestión del capital social, marketing, etc. acordes a la creciente complejidad que asumía el negocio agrícola. Los saberes necesarios para gerenciar con éxito las unidades productivas debían renovarse de forma permanente, en una lógica organizativa que presionaba hacia la movilidad permanente de los factores de producción. Esto no significaba necesariamente cambiar de personas físicas sino, por el contrario, garantizar la actualización continua de sus saberes tanto a través del conocimiento individual como de aquellos transmitidos a través de la experiencia en la organización (Hernández, 2009: 46-58).

Indudablemente, estas transformaciones tuvieron una traducción en el mapa asociativo del agro. En ese sentido, existe una vasta producción académica que ha enfatizado en el análisis de las dinámicas que desplegaron las asociaciones que se constituyeron en las ‘usinas’ de esta novedosa forma de concebir la producción agropecuaria. La centralidad que adquirieron en el agronegocio entidades como la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA) y la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (AAPRESID) no solo se mediatizó en sus discursos celebratorios de la innovación tecnológica y organizacional sino también en el perfil diferencial que construyeron respecto a las asociaciones gremiales devenidas en ‘tradicionales’. Este perfil, que anclaba en la flexibilidad y apertura de sus modelos organizativos, les permitía introducir cambios de forma rápida a su estructura organizativa. De manera concomitante, supuso sustanciales alternaciones en sus roles y funciones y, en particular, en las modalidades de vinculación con otros actores del agro (Flood, 2005; Alapin, 2008; Gras y Hernández 2009 y 2013; Liaudat, 2015, entre otros). La presencia de estas entidades en el mapa asociativo del agro incidió sobre las lógicas institucionales de las entidades de tipo reivindicativo que –con diferentes alcances– procuraron acompañar la empresarización de sus bases sociales. Es decir, sin dejar de sostener estrategias de confrontación y negociación frente al Estado ni alterar sustancialmente las formas discursivas desplegaron un conjunto de iniciativas institucionales que tenían por finalidad fortalecer la *performance* empresarial de los productores asociados. Así, se evidenció una mayor preocupación no solo por generar instancias de capacitación en los saberes que comenzaron a considerarse indispensables para el agronegocio, sino también, por ejemplo, en la búsqueda de concertación de negocios de tipo agroindustrial (Lattuada, 2006; Carini, 2018 y 2019).

En ese marco, las respuestas de las cooperativas frente al agronegocio siguieron un curso similar. Aunque es necesario destacar que se produjo una sustancial disminución en el número de cooperativas agropecuarias a raíz de la quiebra de muchas de ellas, así como de las fusiones y/o integraciones –aproximadamente 600 en total– (Lattuada y Renold, 2004; Lattuada, 2006), lo cierto es que las que lograron sobrevivir evidenciaron distintos procesos de reconversión al agronegocio de sus estructuras organizativas e institucionales. La copiosa literatura al respecto destaca algunos elementos que se encuentran presentes en la mayor parte de los casos analizados. Entre ellos, la expansión territorial y la prestación de servicios acordes al nuevo modelo de desarrollo agrario se mencionan como las principales estrategias para incrementar el volumen del acopio y la comercialización de granos. En este sentido, la operatoria con los asociados comenzó a considerarse un eslabón más al que se sumaban, a veces de manera prioritaria, la captación de terceros no asociados y la formación de sociedades de capital. La ampliación y la modernización de las estructuras operativas supuso el incremento del capital y/o fondos propios con los que financiar las obras, y aunque la capitalización de retornos continuó siendo una estrategia utilizada, la captación de fondos de asociados o terceros fue considerada más viable. En paralelo, a medida que se complejizaba el negocio fue necesario incorporar departamentos de asesoría técnica –sobre todo de agro-insumos, mercados granarios y opciones financieras– para

incidir en las estrategias de los productores asociados. Estos cambios se acompañaron de un proceso de profesionalización de la administración y el gerenciamiento que tendió a concentrar el proceso de toma de decisiones en los cuadros técnicos. Al mismo tiempo, se destacó la mercantilización del vínculo asociativo lo cual suponía que las relaciones dejaban de estar condicionadas por el conocimiento mutuo para organizarse en función de pautas contractuales que garantizaban las responsabilidades de las partes en el negocio (Gorenstein *et al*, 2000; Mateo y Bageneta, 2015; Bageneta, 2015 y 2018; Carricat *et al*, 2019).

### **ACA: la vertiente empresarial del cooperativismo agropecuario**

ACA, creada en 1922, fue la primera federación de cooperativas de segundo grado del país. Originalmente denominada como Asociación de Cooperativas Agropecuarias Zona Central, cambió su denominación en 1926 por la actual cuando se sancionó la Ley de Cooperativas 11.388 (Mateo, 2020). Históricamente, la dirigencia ha pensado a la entidad como una asociación capaz de nuclear a un conjunto diverso de productores agropecuarios cuya función era organizar la prestación profesional de servicios vinculados a la comercialización y el asesoramiento a las cooperativas (Olivera, 2015). En ese sentido, los servicios prestados por ACA tenían como objetivo contribuir a que los cuerpos directivos de las cooperativas desarrollaran capacidades empresariales para que se acercaran de manera eficiente a los fines de satisfacer las necesidades de los productores asociados y que, de esa forma, generaran estrategias para competir con éxito en el mercado. En ese esquema, los gerentes, asesores técnicos y profesionales detentaban un lugar clave en las estructuras organizativas e institucionales de las cooperativas dado que eran considerados como canales a través de los cuales unificar un conjunto de criterios organizativos para las cooperativas asociadas.

La Asociación se constituyó desde sus inicios como una entidad de servicios con un fuerte componente empresarial plasmado no solo en sus prácticas sino también en el discurso que generó. Más allá de la negación explícita del carácter político y gremial de la entidad, lo cierto es que ACA intervino en la arena política para trasladar los intereses de las cooperativas asociadas y sus bases sociales y que, si bien privilegiaba estrategias de negociación con el Estado, en determinadas coyunturas participó por sí misma o en alianza con otras entidades sectoriales en confrontaciones directas.<sup>47</sup> En particular, se oponían a la intervención estatal en la regulación y el control de la comercialización agropecuaria argumentando que la fijación de “precios políticos” y las diferentes instancias de intervención impedían que los mecanismos de mercado asignaran y distribuyeran de manera eficiente los recursos. Además, y aunque en apariencia parezca contradictorio,

---

<sup>47</sup> Entre ellas podemos mencionar las jornadas de defensa de la producción y el trabajo nacional los días 2 y 3 de noviembre de 1992 convocada por CONINAGRO, FAA y CRA; las jornadas nacionales para la recuperación y el crecimiento del 30 de marzo de 1993 propuesta por FAA Y CONINAGRO; el “camionetazo” del 27 de julio de 1993; el paro nacional agropecuario de 1994 que reunió a todas nuevamente a FAA, CRA y CONINAGRO; la Asamblea Agraria Nacional en forma conjunta o alternada entre CRA, SRA, FAA y CONINAGRO, la Semana Nacional de Protesta Agropecuaria, desde el 6 hasta el 14 de junio, y la Marcha Federal Agropecuaria en 1998. En todas ellas, ACA adhirió y participó tanto por sí como a través de CONIANGRO (Poggetti y Carini, 2021).

demandaban al Estado un conjunto de medidas que favorecieran al cooperativismo agroexportador. Dependiendo de la coyuntura, éstas giraban en torno a exenciones impositivas, créditos para inversiones productivas, eficiencia en el otorgamiento de cupos de transporte y entrega en los puertos, entre otras cuestiones.

Desde mediados del siglo XX, ACA inició un proceso de crecimiento que la llevó a convertirse en un complejo agroexportador, industrial y bancario que nucleaba a un amplio porcentaje de las cooperativas agropecuarias pampeanas, 274 aproximadamente (Olivera, 2015; Olivera, 2020). Así, el nuevo milenio la encontraba como una de las empresas exportadoras de *commodities* más grandes del país y, aunque el número de cooperativas asociadas se redujo un 160% (Lattuada y Renold, 2004), todavía continuaba siendo la federación pampeana con mayor masa de cooperativas asociadas. En este marco, la Asociación evidenció un nuevo momento de crecimiento económico y financiero a partir de la expansión territorial, el sustancial aumento en los volúmenes acopiados y comercializados y una inserción más profunda en diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria, a partir de la elaboración de agroinsumos, semillas, harinas, aceites y biocombustibles (Mateo y Bageneta, 2015 y Mateo, 2020). Así, para 2010 disponía de más de 25 productos elaborados, entre los cuales la línea de insumos agropecuarios era la más relevante (fertilizantes, agroquímicos, semillas y alimentos balanceados), acopiaba 8.145.473 toneladas de cereales, oleaginosas y líquidos en plantas propias y de las cooperativas asociadas y comercializaba 10.207.897 toneladas de granos y 553.951 toneladas de aceites y derivados.<sup>48</sup>

En este proceso, la estructura organizativa e institucional ganó mayor complejidad y avanzó en los procesos de profesionalización de la actividad agropecuaria que ya había iniciado en el marco del proceso expansivo anterior. La organización política giraba en torno al consejo de administración, integrado por consejeros procedentes de las cooperativas de primer grado que eran elegidos entre 450 delegados en asambleas de distrito. Este era asesorado por los integrantes de los consejos asesores regionales que dividían las tres regiones (norte, centro y sur) en ocho distritos: norte de Santa Fe, Entre Ríos, centro de Santa Fe, norte de Buenos Aires, Córdoba, sudoeste de Buenos Aires, La Pampa y Río Negro, sudeste de Buenos Aires y sur de Santa Fe. La organización funcional, central en el proceso de toma de decisiones, era una estructura vertical, flexible y caracterizada por un elevado grado de movilidad. Se organizaba en gerencias, direcciones, subdirecciones, subgerencias, jefaturas, auditores y consultores.<sup>49</sup> La organización operativa

---

<sup>48</sup> ACA. *Balance Social*. 2010.

<sup>49</sup> En este sentido, disponen de una gerencia general, cuatro direcciones (organización y logística, comercio exterior, administración y finanzas, insumos agropecuarios e industria), una sub-dirección (insumos agropecuarios e industria), nueve gerencias departamentales (logística, centros de desarrollo cooperativo, ACA Bío y silo bolsa, recursos humanos y comunicación, administración, finanzas, comercial insumos agropecuarios, industrias, costos y control de gestión), la sub-gerencia de la sucursal Rosario, cuatro jefaturas de filiales (Necochea, Paraná, Pergamino y Santa Fe), cuatro de instalaciones portuarias (San Lorenzo, Quequén, Timbúes y Vilelas), siete gerencias de área (productos agrícolas, protección de cultivos, impuestos, auditorías cooperativas, asesoría letrada, semillas, tecnología de la información), cuatro de fábrica (San Nicolás, planta Campana, fábrica silo bolsa, planta de recupero), tres de sucursales (Córdoba, Bahía Blanca y Rosario), la auditoría interna y el consultor estratégico.

contemplaba distintas unidades de negocios. La producción de semillas, agroquímicos, fertilizantes y alientos balanceados, los invernaderos y frigoríficos, el molino harinero, la comercialización interna y la externa, tanto en lo que respectaba al corretaje como a la comercialización directa.<sup>50</sup> Al mismo tiempo, desde los primeros años de la década del 2000, ACA fue desarrollando un conglomerado de empresas integrado por La Segunda Seguros Generales, ACA Salud, Coovaeco Turismo, Avalian y Nodos y por otras sociedades anónimas con distinto grado de participación accionaria (Mateo, 2006).

En la base de esa trayectoria, en particular, de la que se vinculaba a la consolidación de los perfiles socio-económicos de las cooperativas adheridas a la entidad, ocupó un lugar clave lo que dio en llamarse “Programa de Reconversión Cooperativa”. Bajo esa denominación, la dirigencia cooperativista hacía referencia a un conjunto de propuestas y mecanismos institucionales tendientes a interpelar a las cooperativas asociadas respecto de la dirección que debían asumir los cambios organizativos e institucionales considerados como necesarios para adecuar las estructuras a los imperativos del agronegocio. Es decir, una serie de recomendaciones y acciones que bregaban por la construcción de soluciones que fueran coherentes con el sistema cooperativo más allá de que pudieran –y debieran– emularse algunas herramientas que se reconocían como propias de las empresas privadas de capital.

### **Profesionalizar, racionalizar y diversificar: claves del modelo cooperativo**

En el marco de la expansión del agronegocio, ACA esgrimió un discurso que tenía a la eficacia empresarial, la escala operativa y la prestación profesional de servicios como sus principios rectores. Esta lectura se encontraba vinculada a la expansión de la racionalidad empresarial hacia todas las instituciones y las prácticas sociales. La hegemonía del neoliberalismo, que configuró un “clima de época”, se construyó sobre un discurso que atribuía al tamaño y accionar del aparato estatal las principales responsabilidades por la crítica situación sectorial que se desató entre finales de 1980 y principios de 1990 y, en consecuencia, tendía a legitimar un tipo de empresarialización que en el discurso se identificaba como propia de las empresas privadas (Carini, 2019). A través de estos componentes discursivos se transmitía a las cooperativas asociadas la dirección y los sentidos que debían asumir los procesos de transformación que eran necesarios llevar a cabo para sobrellevar exitosamente lo que se percibía como un contexto contradictorio. En este sentido, los diagnósticos de la coyuntura no dejaban de ser cautos: a pesar de que se evaluaba de manera positiva la construcción de un régimen asentado en los pilares del Consenso de Washington, algunos de cuyos principios establecían convergencias con demandas y discursos sostenidos históricamente por las entidades del agro, se advertían ciertas alarmas respecto de algunas de las consecuencias de la desregulación y la convertibilidad sobre el sector agropecuario en general y el cooperativista en particular (Poggetti y Carini, 2021).

---

<sup>50</sup> ACA. *Balance Social*, 2010.

Bajo ese marco, ACA delineó un conjunto de acciones tendientes a profundizar componentes previos de su accionar institucional para que las cooperativas adheridas lograran una inserción exitosa en el agronegocio. La dirigencia cooperativista procuró favorecer los procesos de profesionalización de la gestión del negocio agropecuario, aumentar la escala y la valorización de activos financieros. Se buscaba, en definitiva, apuntar a la reorganización de la dimensión organizativa de las cooperativas y tenía como finalidad fortalecer su vocación como empresas prestadoras de servicios. Estas recomendaciones y acciones se conocieron bajo el nombre de “Programa de Reconversión Cooperativa”. Este conjunto de prescripciones supuso una reafirmación de los sentidos históricos que ACA atribuía a las cooperativas como entidades proveedoras de servicios y planteaba un cuestionamiento a las entidades cooperativas de corte gremial que reivindicaban su lugar como espacios legítimos para canalizar demandas y reivindicaciones al Estado. En este sentido, se rescataba la experiencia de las unidades de Acción Cooperativa y Extensión Rural (ACER), entendiéndolas como “una expresión de lo que han sido capaces los productores agrarios del país en función a organizarse para hacer, para la defensa de sus cosas y no solamente para protestar”.<sup>51</sup>

El “Programa de Reconversión Cooperativa” puede circunscribirse a diferentes dimensiones de la estructura organizativa e institucional de las cooperativas agrupadas del siguiente modo: las que se referían a una dimensión interna y apuntaban a la profesionalización del gobierno y de la administración, aquellas que procuraban una resignificación de la relación entre dirigencia y asociados por medio de la racionalización del vínculo asociativo y las que tendían a la ampliación de la escala de operaciones, a la intensificación de la capitalización y a la renovación en el tipo y la forma de prestar los servicios a los asociados. Estas dimensiones –como lo hacían los modelos de gestión cooperativa desarrollados históricamente por ACA– continuaban colocando en un lugar institucional clave a la figura de los gerentes y los asesores externos. Era, justamente, en los perfiles y prácticas “tradicionales” de estos actores donde residía –en la perspectiva de la dirigencia– una de las causas más importantes del fracaso de muchas cooperativas hacia finales del siglo XX. En este sentido, se argumentaba que “(...) el 90% de los casos de cooperativas con problemas no eran producto de las circunstancias de la economía, sino de situaciones internas, de decisiones humanas no acordes al momento en el que se desenvolvían”.<sup>52</sup> En este contexto, la capacitación no tenía que ver de manera exclusiva con la apropiación de una serie de conocimientos y habilidades expertas. La gestión, integrada por un consejo de administración sólido y exigente y una gerencia capaz de liderar el desarrollo de la entidad, debía dejar de lado sus comportamientos tradicionales para ser

---

<sup>51</sup> Los ACER surgen en la década de 1980 con el objetivo de difundir innovaciones técnicas a partir de la organización de instancias de capacitación y, fundamentalmente, de experimentación agronómica. Cfr.: ACA. “Los núcleos ACER y la fuerza de la integración”, *La Cooperación*. Año LXVI, no. 3157, 30 de julio de 1991, pp. 9. Cabe advertir que la crítica a las entidades gremiales era compartida por otras entidades agrarias que poseían un componente empresario previo y que en el transcurso de la década profundizaran ese aspecto de su modelo organizativo aunque sin abandonar su perfil gremial. Para un análisis de esta cuestión se puede consultar Carini (2019).

<sup>52</sup> ACA. “Los núcleos ACER y la fuerza de la integración”. *La Cooperación*, año LXXIII, no. 3512, 06 de octubre de 1998.

capaces de planear, delegar, ejecutar y controlar de manera eficiente y flexible para asumir con éxito el riesgo empresario. La reconversión suponía, entonces, la apropiación de un conjunto de estrategias y de técnicas de gerenciamiento empresariales caracterizadas como “inteligentes” y “modernas” porque se consideraba necesario que “(...) para continuar innovando con éxito, los consejeros y los miembros del área ejecutivo-lineal deben entender que no basta con saber administrar bien, sino que es necesario saber dirigir de otra manera”.<sup>53</sup>

Para desarrollar estas capacidades la ACA desplegó un conjunto de dispositivos como los cursos para gerentes, consejeros o personal de la cooperativa. Por lo general, las propuestas de capacitación eran diseñadas y gestionadas por los consejos asesores regionales. Para sistematizar la capacitación del recurso humano se creó, a principios de 1999, FUNDALAC, una fundación que involucraba a las cuatro principales empresas del grupo ACA y que tenía como objetivo profesionalizar a los cuadros administrativos, técnicos y operativos de las cooperativas.<sup>54</sup> Asimismo, y siempre en pos de gestionar de manera eficiente el negocio agropecuario, ACA mantenía una estructura tecnológica que le permitía centralizar la información sobre acopio, corretaje, insumos y puertos de todas las cooperativas asociadas. La plataforma ACA Base, replicaba sobre un servidor ubicado en el data center (clase A) de *Global Crossing* en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la masa de datos que se encontraba disponible en todo momento para que las cooperativas hicieran uso de estos en su proceso de toma de decisiones. Estos sistemas de gestión le permitían a ACA, además, difundir los criterios de gestión del negocio agropecuario.

No obstante, el componente sustancial a través del cual ACA procuró difundir su concepción de empresa cooperativa y, en particular, las propuestas de reconversión tenían que ver con los dispositivos de vinculación interinstitucional –en parte porque el soporte tecnológico se encontraba en proceso de desarrollo en el contexto al que estamos aludiendo–. Más allá de las singularidades de cada uno, la finalidad de las estrategias que involucraban la presencia de la mesa directiva de la ACA en los diferentes territorios -rondas y/o giras explicativas de balance, las reuniones de gerentes y las de auditorías externas<sup>55</sup>- era la unificación de criterios en torno a la propuesta de reconversión y gestión empresarial cooperativa. Pensados como instancias de socialización y capacitación según sea el caso, los encuentros eran momentos propicios para la construcción de consensos en torno a una propuesta de gestión que fue pensada, desde su misma gestación, como potencialmente conflictiva. En ese marco, la ACA valoraba la “armonía dentro del cuerpo social”. Se sugería que las gestiones debían construir dispositivos institucionales que tendieran a aglutinar a la

---

<sup>53</sup> ACA. “La innovación es una exigencia para directivos y funcionarios”. *La Cooperación*, año LXVI, no. 3154, 10 de julio de 1991.

<sup>54</sup> ACA. “Proyecto del grupo ACA para la capacitación y el desarrollo”. *La Cooperación*, año LXXIV, no. 3524, 23 de marzo de 1999.

<sup>55</sup> La Ley 20.388 de Cooperativas obliga a las cooperativas a desarrollar dos tipos de auditorías. Una interna a cargo del síndico o la junta fiscalizadora y otra externa. Esta supone la contratación de contadores que evalúen el desempeño económico y financiero de los ejercicios económicos. Las federaciones disponen para ello de departamentos de auditoría en los que las cooperativas pueden contratar ese servicio. La ley prevé que, en caso de que la entidad no disponga de los fondos para solventar los gastos de la auditoría contable, es el órgano local competente el que debe hacerse cargo de la tarea de manera gratuita.

masa de asociados y desactivar o resolver los conflictos que pudieran surgir de las estrategias que implementara la entidad. A través de *La Cooperación* se advertía a las gerencias acerca de esta cuestión en los siguientes términos

En la medida en que esto continúe [refiriéndose a la restricción del financiamiento para los productores], sin duda va a haber una mayor conflictividad social dentro de cada cooperativa (...) es probable que haya conflictos en las cooperativas porque a alguien no le dieron 500 pesos que normalmente se estaba llevando de la cooperativa a cuenta de la futura cosecha de soja (ACA, 2001: 4).<sup>56</sup>

De este modo, en las rondas y/o giras explicativas de balance, en las reuniones de gerentes o en las reuniones de auditorías se hacían evaluaciones de la situación en la que se encontraba el sector agropecuario, los productores y las cooperativas, se exponían las causas de los mismos así como las propuestas de solución y los fundamentos que las sostenían. Por lo general, esos eventos se organizaban como talleres en torno a los cuales los dirigentes de las cooperativas primarias debatían y producían un documento escrito en torno a algún tópico previamente asignado. Les correspondía a los presidentes, gerentes y asesores contables de ACA disertar en los momentos iniciales y de cierre. La elaboración del documento final a cargo de la gerencia de la Asociación estaba vinculado, por lo general, a las dimensiones organizativas e institucionales de la reconversión que tenían que ver con la apropiación de técnicas de conducción propias de las empresas de capital –planeamiento, uso apropiado de la información, evaluación y control, entre otras– y que las cooperativas no estaban aplicando –particularmente por la interpretación inadecuada de los principios y la primacía de la función social de las cooperativas–.

La segunda dimensión, la vinculada al lazo entre los asociados y las cooperativas, también caracterizado como “tradicional”, era objeto de interpelación del discurso de la reconversión y constituía un aspecto que se consideraba necesario modificar radicalmente. Bajo el imperativo de racionalizar los vínculos con los productores asociados se proponía revisar el equilibrio sostenido históricamente por las cooperativas agropecuarias entre los componentes asociativos y económicos del vínculo cooperativo, es decir, entre aquellos elementos que regulaban las relaciones con los asociados y los que estructuraban la dinámica de la cooperativa como una empresa de comercialización. Se argumentaba que algunos de los problemas que evidenciaban las cooperativas agropecuarias en la década de 1990 eran el resultado de la ayuda indiscriminada que estas habían proporcionado a un grupo de asociados que no tenían posibilidades de sobrevivir en el marco del agronegocio y que, en particular, no eran consecuentes con la cooperativa. Este desequilibrio era particularmente problemático en contextos como los de mediados de la década de 1990 cuando, frente al endurecimiento de las condiciones para el financiamiento de la reconversión productiva que requerían la mayor parte de los productores asociados a las cooperativas, estos orientaron masivamente sus demandas a las entidades a las que se encontraban asociados.

---

<sup>56</sup> ACA. “Carlos F. Rosa: ‘La ACA, sus cooperativas y los productores frente a la situación del sector’”. *La Cooperación*, año LXXVI, no 3586, 4 de septiembre de 2001.

La cooperación no puede ni debe confundirse con la beneficencia (...). Las cooperativas son entidades económicas con vocación social, que acumulan recursos para prestar servicios a sus integrantes, no para obtener ganancias. Su gestión está condicionada por las reglas de la economía de las que no puede escapar, no obstante su carácter de empresas no lucrativas (...). El capital cooperativo no es bien mostrenco del que cada asociado pueda aprovecharse en beneficio suyo (ACA, 1994: 4)<sup>57</sup>

Esta racionalización asumía dos modalidades. Por un lado, la articulación de estrategias para incentivar la participación de los asociados y evitar que hicieran uso de algunos beneficios sin operar con los servicios de la entidad, en particular en aquellas cooperativas más grandes.<sup>58</sup> Por otro lado, y en parte para evitar esta disyuntiva, se sugería que la cooperativa debía segmentar el padrón de asociados para distribuir los beneficios según sea la consecuencia de los productores con la entidad, es decir, el uso efectivo por parte de estos de los servicios que prestaba la entidad.<sup>59</sup> Esto suponía que la cooperativa debía evaluar la trayectoria de los productores tanto en lo que respectaba a su solvencia como a su consecuencia o compromiso con la entidad. Criterios similares se traducían a la relación entre las cooperativas de primer grado con la federación. La exigencia de un mayor grado de integración suponía que las entidades de base debían hacer un uso más intensivo de los servicios que prestaba la asociación a la cual estaban adheridas. Justificadas bajo el presupuesto de que esa dinámica favorecería la materialización de la “consecuencia cooperativa”, se traducían un conjunto de estrategias para evitar que las cooperativas desviarán parte de su operatoria comercial con empresas privadas.<sup>60</sup>

A partir de estas propuestas es posible reconocer los procesos de legitimación de la desaparición –o por lo menos la desvinculación– de los productores considerados ‘ineficientes’. Mediaba aquí un reconocimiento de que la ineficiencia de algunos productores debía ser expulsada hacia afuera de las entidades para que estos no empujaran tras de sí a toda la cooperativa. El mismo argumento se reproducía para caracterizar a aquellas cooperativas que sucumbieron ante los embates de la apertura económica. En el caso de estas, el slogan “somos menos pero más fuertes”<sup>61</sup> justificaba la eliminación de aquellas entidades que no eran viables bajo el argumento de que su sostenimiento por parte de ACA hubiera supuesto un riesgo para la continuidad del conjunto cooperativo asociado a esta. “(...) y aunque en el consejo de administración está arraigada la idea de sostener a las cooperativas, siempre se les va a pedir un esfuerzo compartido”.<sup>62</sup> En consecuencia, el

---

<sup>57</sup> ACA. “La idea cooperativa debe ser rectamente entendida y aplicada”. *La Cooperación*, año LXX, no. 3332, 06 de diciembre de 1994.

<sup>58</sup> ACA. “Los asociados deben participar en la actividad de la cooperativa”. *La Cooperación*, año LXVIII, no. 3248, 26 de enero de 1993.

<sup>59</sup> ACA. “No habrá solución posible por otro camino que no sea el cooperativo”. *La Cooperación*, año LXIX, no. 3309. (29 de junio de 1994).

<sup>60</sup> ACA. “La falta de convicción no nos deja crecer más”. *La Cooperación*, año LXXIV, no. 3567, 14 de noviembre de 2000.

<sup>61</sup> ACA. “No habrá solución posible por otro camino que no sea el cooperativo”. *La Cooperación*, año LXIX, no. 3309, 28 de junio de 1994.

<sup>62</sup> ACA. “Osvaldo Bertone: los dos problemas básicos del sector son la rentabilidad y el financiamiento”. *La Cooperación*, año LXVI, no. 3143, 23 de abril de 1991.

excesivo peso del componente social debía ser contrarrestado con la proyección de gestiones cooperativas imbuidas de espíritu empresarial. Se sostenía que ello no suponía abandonar los principios doctrinarios del cooperativismo, sino realizar una interpretación adecuada al nuevo contexto histórico para ajustar los aspectos operativos de las cooperativas. “No digo que haya que renunciar a principio alguno que posee el cooperativismo (...), pero también ahí tendríamos que hacer algunas precisiones hasta dónde esa solidaridad no se transforme en una utopía y que no se haga car el esfuerzo sobre el conjunto”.<sup>63</sup> Se reconocía que estos principios eran fundamentales para el movimiento cooperativo, pero mientras condicionaran la viabilidad de las cooperativas debían ser tomados de manera flexible para adecuarlos a las diferentes realidades.<sup>64</sup>

### **Diversificación, capitalización e integración en la cadena agroindustrial como estrategias institucionales**

Dentro de la tercera dimensión de la propuesta de reconversión fomentada por ACA, vinculada al nivel de la operatoria, la capitalización y la diversificación en la prestación de servicios, la búsqueda por incrementar las escalas de operaciones ocupó un esfuerzo institucional significativo. Para desarrollar procesos de concentración cooperativa que hicieran posible competir con éxito en un mercado agrario cada vez más concentrado, se apeló a estrategias íntimamente relacionadas tales como el fortalecimiento de la estructura de servicios, las fusiones, integraciones y absorciones entre cooperativas, la participación en empresas de naturaleza jurídica distinta, en particular las de capital, y el desarrollo de diversos instrumentos financieros.

La transformación en el tipo de servicios prestados por las cooperativas debía corresponderse con una nueva organización en la estructura de las unidades de negocios a partir del concepto de red puesto que esta cuestión era evaluada, por la dirigencia de ACA, como un dispositivo clave para profundizar la reconversión de los productores en empresarios.<sup>65</sup> Como primera instancia, se interpelaba a las cooperativas asociadas para que procuraran una mayor diversificación de los servicios brindados a los fines de atender a las nuevas necesidades de los productores. Los que tradicionalmente ofrecieron las cooperativas asociadas a ACA se centraban en el acopio y la comercialización de cereales y oleaginosas. En consecuencia, era necesario que las entidades se alejaran de su clásico rol comercial para incursionar “tranqueras adentro” de las unidades productivas y generar servicios acordes a los requerimientos técnicos y productivos del agronegocio.<sup>66</sup> Esto suponía, por ejemplo, fortalecer el sistema de extensión cooperativa para asesorar en cuanto al uso de fertilizantes y agroquímicos, acompañar la innovación en los procesos de

---

<sup>63</sup> ACA. “Jornadas de trabajo 1997. La primera etapa se cumplió en Bahía Blanca y Tres Arroyos” *La Cooperación*, año LXXII, no. 3458, 06 de mayo de 1997.

<sup>64</sup> ACA. “Declaraciones de Alfredo Arregui: ‘el cooperativismo es eficiente y competitivo’”. *La Cooperación*, año LXXIII, no. 3503, 02 de junio de 1998

<sup>65</sup> ACA. “El productor debe mejorar lo que tiene y luego buscar otras alternativas”. *La Cooperación*, año LXVII, no. 3208, 21 de julio de 1992.

<sup>66</sup> ACA. “El trabajo a quebranto agudiza la descapitalización”. *La Cooperación*, año LXVIII, no. 3267, 07 de septiembre de 1993.

siembra y cosecha, capacitar a los productores en técnicas de administración y gestión empresarial de las unidades productivas, entre otras. Además, y vinculado a ello, se recomendaba la profesionalización de los servicios, lo cual implicaba trabajar en la incorporación de profesionales que se ocuparan, a partir de la aplicación de saberes expertos, de diseñar estrategias de gestión eficientes y competitivas. Para acompañar esos procesos de profesionalización, ACA diagramó el programa COMERCIAR que tenía por objetivo la promoción de instrumentos para la modernización de la comercialización agropecuaria para que las cooperativas y los productores accedieran a las herramientas que se difundían en el contexto como los mercados a futuros y opciones.<sup>67</sup>

Estas recomendaciones se plasmaron en un redimensionamiento de la estructura operativa de ACA como parte de su propio proceso de reconversión al agronegocio. Promocionadas desde el discurso como espacios institucionales para acompañar a las cooperativas, desde inicios de la década de 1990, ACA desarrolló una red de unidades de negocios que contribuyó a posicionar a la entidad como la mayor empresa cooperativa agroexportadora y agroindustrial que, por la dimensión de su operatoria y los servicios que prestaban, ha permitido que sea considerada como una referente en diversos eslabones de la cadena agroalimentaria. Entre algunos de los emprendimientos agroindustriales más relevantes podemos mencionar a Cultivar y Química Estrella ACA (QUEACA).<sup>68</sup> En ambos casos, el departamento de ACA Insumos era el que regulaba y diseñaba las políticas de producción y distribución. Asimismo, acompañando estos emprendimientos, ACA amplió su cobertura de almacenamiento construyendo instalaciones en diversos puntos del país y adquiriendo puertos propios. A principios de 1998 se firmó un acuerdo para utilizar las instalaciones Puerto Quequén por 30 años, en el cual ACA ya tenía construidas estructuras de almacenamiento propias.<sup>69</sup> Además, junto a empresas como Aceitera General Deheza, Román Marítima y el Banco Francés adquirió la concesión de algunos ramales del Ferrocarril Central Argentino para el transporte de granos.<sup>70</sup>

La diversificación de los servicios y, de manera concomitante, el incremento en los niveles operativos de las cooperativas, suponía la ampliación de la infraestructura de almacenamiento, la inclusión de laboratorios de análisis, de procesamiento de materias primas, entre otras inversiones, que demandaban procesos de capitalización que la mayor parte de las cooperativas no se encontraban en condiciones de realizar. En este sentido, la posibilidad de que las cooperativas aplicaran las estrategias para incrementar la captación de un volumen mayor de capital social o cooperativo era un aspecto que constituía una

---

<sup>67</sup> ACA. “Reunión de gerentes de cooperativas en Rivera”. *La Cooperación*, año LXIX, no. 3306, 7 de junio de 1994.

<sup>68</sup> El lanzamiento del Club de Promoción Cultivar, dependiente de Química Estrella ACA (QUEACA) se realizó en agosto de 1992. ACA. “De productor a empresario: estrategias para una época de cambio”. *La Cooperación*, año LXVII, no. 3210, 4 de agosto de 1992.

<sup>69</sup> ACA. “La finalización de un año difícil”. *La Cooperación*, año LXXIII, no. 3491, 23 de diciembre de 1997. También se construyeron plantas de acopio y puertos para barcazas en Vilelas (provincia de Chacho) y en Selvas (provincia de Santiago del Estero). ACA. “La ACA inauguró en Puerto Vilelas su nueva planta de acopio y un puerto para barcazas con recepción y acondicionamiento de granos”. *La Cooperación*, año LXXX, no. 3678, 06 de junio de 2005.

<sup>70</sup> ACA. “El Nuevo Central Argentino estará en operaciones para la próxima cosecha fina”. *La Cooperación*, año LXVII, no. 3184, 4 de febrero de 1992.

debilidad histórica del cooperativismo agropecuario (Lattuada, 2006; Lattuada *et al*, 2011). Este aspecto nos lleva a otra de las estrategias del programa de reconversión vinculada a la capitalización que, en el marco del sustancial avance en los procesos de financiarización del agro argentino, evidenciaban un notorio predominio del componente financiero. Durante la década de 1990 las políticas públicas de las agencias encargadas del control y del fomento de las cooperativas –Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM) e Instituto Nacional de Acción Cooperativa (INAC)– procuraron hacer operativos algunos procesos de capitalización a través de un marco normativo que pretendía normar sobre ciertas prácticas que de hecho se estaban desarrollando en las cooperativas. Esto habilitó la posibilidad de, por ejemplo, avanzar en la operatoria con terceros no asociados, la emisión de títulos cooperativos, la reglamentación de las fusiones y las integraciones, entre otras.

Se desarrolló una amplia difusión de las potencialidades de la integración entre cooperativas, en las distintas modalidades que esta podía asumir. En particular, esta estrategia apuntaba a resolver los problemas económicos y financieros de aquellas entidades que no tenían posibilidades de invertir para reestructurar su estructura organizativa e institucional. En cambio, la emisión de acciones para constituir el capital cooperativo optativo o complementario –los TI.CO.CA.– y/o el capital accionario, fueron pensadas como dispositivos de fortalecimiento para aquellas entidades que tenían trayectorias previamente exitosas –o que podían llegar a construirlas a partir de las estrategias más radicales planteadas en el programa–. La diferencia sustancial entre ambos tipos de capital radicaba en que los títulos cooperativos de capitalización podían ser suscriptos por los mismos asociados mientras que las acciones circulaban en un público más amplio y, por lo general, cotizaban en las bolsas de acciones. Esto brindó la oportunidad para avanzar en los procesos de fortalecimiento de las capacidades empresariales de la Asociación dado que la tradicional vía para incrementar el capital, vinculada a la capitalización de los retornos, era considerada insuficiente para sostener las inversiones requeridas por el agronegocio.

Asimismo, se incrementó la participación de la entidad en sociedades anónimas. En este sentido, ACA se fue constituyendo como accionaria de un grupo de empresas tales como Alimentos Magros S.A., Agroaca Uruguay S.A., Fersi S.A., Fertiservicios Argentinos S.A., Fisway S.A., Fridevi S.A., Molino Harinero Ramírez S.A., entre otras. Estos emprendimientos agroindustriales, sumados a los que ya mencionamos, le permitieron a la Asociación insertarse tanto en diferentes eslabones de la cadena agroalimentaria como potenciar la logística de la comercialización interna y externa. En algunas oportunidades, como en la formación de ACA Bío, las cooperativas de primer grado fueron convocadas para aportar capital. Más allá de estas integraciones en las que ACA participaba con sus cooperativas, se recomendaba que éstas organizaran y/o formaran parte de sociedades accionarias.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> ACA. *Balance Social 2010*.

## A modo de conclusión

El agronegocio supuso una sustancial reconfiguración en las prácticas productivas así como en el mapa asociativo de la agricultura pampeana. Entre finales del siglo XX y principios del XXI, la presencia de lógicas organizativas e institucionales motorizadas por las asociaciones de nuevo cuño interpelaron a las devenidas tradicionales hacia la renovación de los mecanismos de vinculación con sus bases sociales. Las cooperativas agropecuarias no fueron ajenas a este proceso. Un importante porcentaje de estas sucumbieron ante la imposibilidad de instrumentar los cambios que demandaba el agronegocio. Aquellas que lograron sobrevivir desarrollaron exitosos programas de reconversión que, en parte, se sostuvieron sobre trayectorias asociativas competitivas. Desde la década de 1960, pero en particular desde 1990, este grupo de cooperativas organizaron sólidos procesos de capitalización y diversificación de sus servicios para insertarse en diversos eslabones de la cadena agroindustrial.

Este es el caso de la vertiente que ha representado históricamente ACA y sus cooperativas asociadas. Desde su fundación en 1922, la Asociación arguyó que la función de las empresas cooperativas de primer grado era (o debía ser) la prestación profesional y eficaz de servicios. Esto suponía que el acopio y la comercialización agrícola y ganadera requerían de una racionalidad empresarial caracterizada por una administración ágil, dinámica y con objetivos expansivos. En este sentido, las políticas agresivas de mercado han sido una característica de estas cooperativas. Un componente central en las estructuras organizativas e institucionales eran los cuerpos gerenciales, encargados de diseñar, además, la política asociativa, es decir, los criterios de vinculación con los productores asociados. En tanto ACA se atribuía la representación de un conjunto diverso de productores agropecuarios, las cooperativas eran un espacio de socialización de innovaciones tecnológicas y un apoyo financiero, en particular ante ciertas coyunturas.

No obstante, hacia mediados de la década de 1990 la Asociación arguía que el espíritu empresarial debía inundar los criterios con los que se gobernaba y gerenciaba a las cooperativas. La difusión de las ideas vinculadas a la libertad comercial y empresarial, a la eficacia y la eficiencia, al planeamiento y la disponibilidad de información para la toma de decisiones, la incorporación de técnicas del *management* moderno, la reducción de costos y de las estructuras operativas así como la captación de nichos de mercado cada vez más amplios configuraron un clima de época al que no fueron ajenas las lecturas que hizo ACA de la situación por la que atravesaba el cooperativismo agropecuario.

En los discursos acerca de la interpretación de las causas de la crisis de muchas entidades es perceptible la traducción de esta interpretación. Imbuidas de criterios empresariales tradicionales para gestionar a las cooperativas, las dirigencias no pudieron diseñar estrategias que les permitieran competir en el mercado en igualdad de condiciones con las empresas de capital, las que habían logrado adaptarse exitosamente al nuevo contexto. Para acompañar los procesos de transformación necesarios, ACA desplegó un conjunto de estrategias discursivas y de mecanismos institucionales denominado “programa de reconversión cooperativa”. Las propuestas se orientaban a favorecer la adopción por

parte de las cooperativas de criterios empresariales modernos en diferentes dimensiones de su estructura organizativa e institucional. La inserción exitosa en el agronegocio requería de una lógica empresarial en el que la escala, los servicios, los vínculos y la gestión debían emular estrategias que eran consideradas propias de las empresas de capital al tiempo que flexibilizar algunos principios cooperativos que, aplicados sin una adecuada contextualización, fagocitaban la eficiencia de las cooperativas.

Así, por ejemplo, el gobierno y la gestión debían garantizar los mecanismos que les permitieran disponer de información para la toma de decisiones, el desarrollo de planeamientos estratégicos y la innovación permanente. Al mismo tiempo, era necesario despojar al vínculo con los asociados de sus connotaciones románticas para que la ineficiencia de unos pocos no arrastrara el esfuerzo colectivo. En este sentido, la racionalización de la relación con los productores suponía la ponderación de criterios mercantiles para organizar el vínculo asociativo. La segmentación del padrón de asociados para desarrollar políticas de captación de cereales y oleaginosas más eficientes era una de las dimensiones de ese vínculo que debían potenciarse. Pero, además de ello, las cooperativas debían desarrollar procesos de diversificación de servicios que les permitieran no sólo adecuar su operatoria a los requerimientos del agronegocio sino, y sobre todo, avanzar “tranqueras adentro” para incidir en la difusión de la lógica empresarial entre los productores. La prestación de servicios de asesoramiento técnico y de transferencia de tecnología –semillas, fertilizantes, agroquímicos, sistemas de siembra- se contaban entre los más relevantes. Muchas de estas prestaciones requerían resolver la insuficiente capitalización de las cooperativas en tanto que, como respaldo de las inversiones, era necesario un sustancial incremento del capital social o cooperativo. En este sentido, ACA recomendaba y acompañaba procesos de fusiones e integraciones así como la integración de las cooperativas en diversas empresas de capital que, como corolario, las habilitaban para intervenir de manera directa en diversos eslabones de la cadena agroindustrial.

## Fuentes

- ACA. *La Cooperación*, años LXIV (1990) al LXXX (2005).  
ACA. *Balance social 2010*.  
ACA. *Balance Social 2018/2020*.

## Referencias

- Alapin, Helena. *Rastrojos y algo más. Historia de la siembra directa en Argentina*. Buenos Aires. Buenos Aires: Editorial Teseo, 2008.
- Bageneta, Martín. Territorios del agronegocio y el ideal cooperativo frente a los desafíos de la acción. El caso de la Unión Agrícola Avellaneda (Santa Fe) (1990-2010). *XII Jornadas Nacionales y VII Internacionales de Investigación y Debate*, 2015. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Bageneta, Martín. Una dislocada territorialización cooperativa. El caso de la Unión Agrícola de Avellaneda ante el agronegocio (1990-2017). *Jornadas Platenses de Geografía y XX*

- Jornadas de Investigación y de Enseñanza en Geografía*, 2018. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Basañes, Carlos. "Sistemas de capitalización en las cooperativas agropecuarias un análisis de casos". *Documentos del CESOT*, no. 74, 2011, pp. 1-29.
- Carini, Gabriel. "Agro, negocio y nueva institucionalidad en las pampas: itinerarios y propuestas de abordajes para el análisis de la representación de intereses agrarios". *Expansión de la frontera productiva y estructura agraria argentina, siglos XIX-XXI*, compilado por Guillermo Banzato *et al.* Buenos Aires: Prometeo-Asociación Argentina de Historia Económica, 2018, pp. 417-439.
- Carini, Gabriel. "Entre la ruta y la empresa: estrategias de profesionalización de la actividad agropecuaria durante del agronegocio (Córdoba, fines del siglo XX)". *Mundo Agrario*, vol. 20 no.44, 2019. <https://doi.org/10.24215/15155994e117>
- Carreras Doallo, Ximena. "Los medios gráficos como fuente un análisis de la revista La Chacra en el peronismo clásico (1946-1955)". *Estudios Rurales*, vol. 1, no. 2, 2012, pp. 184-201.
- Carricart, Pedro *et al.* "Las cooperativas frente a la mercantilización del territorio. El caso Bell Ville de la Cooperativa Agropecuaria Unión de Justiniano Posse, Córdoba, Argentina". *Actas del Seminario Internacional*, 2017. La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Flood, Carlos. "Trayectorias institucionales comparadas de innovación tecnológica en la región pampeana". *Trayectorias y contextos. Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa*, compilado por Roberto Benencia y Carlos. Buenos Aires: La Colmena, 2005, pp. 137-177.
- Fontenla, Eduardo. "Cooperativas Agropecuarias Argentinas. Nueva generación de cooperativas". *Documentos*: ediciones CGCYM, 2016, pp. 1-59.
- Gorenstein, Silvia *et al.* "El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano". *Seminario Internacional*, Bogotá: Universidad Pontificia Javeriana, 2000, pp. 1-19.
- Gras, Carla y Hernández, Valeria. "El fenómeno sojero en perspectiva: dimensiones productivas, sociales y simbólicas de la globalización agrorural en la Argentina". *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*, coordinado por Carla Gras y Valeria Hernández. Buenos Aires: Biblos, 2009, pp. 15-39.
- Gras, Carla y Valeria Hernández. "Los pilares del modelo agribusiness y sus estilos empresariales". *El agro como negocio. Producción, sociedad y territorios en la globalización*, coordinado por Carla Gras y Valeria Hernández. Buenos Aires: Biblos, 2013, pp. 17-49.
- Hernández, Valeria. "La ruralidad globalizada y el paradigma de los agronegocios en las pampas gringas". *La Argentina rural. De la agricultura familiar a los agronegocios*, coordinado por Carla Gras y Valeria Hernández. Buenos Aires: Biblos, 2009, pp. 39-65.
- Lattuada, Mario y Renold, Juan Mauricio. "Desarrollo rural y actores locales. Los interrogantes de una Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica en crisis: El caso SanCor en la provincia de Santa Fe, Argentina". *Áreas*, no. 39, 2019, pp. 11-28.
- Lattuada, Mario y Renold, Mauricio. *El cooperativismo agrario ante la globalización. Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Buenos Aires: Siglo XXI, 2004.

- Lattuada, Mario. *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes, 2006.
- Lattuada, Mario et al. *Cooperativismo y capital social en la agricultura argentina a comienzos del siglo XXI*. Buenos Aires: PROSAP, 2011.
- Liaudat, María Dolores. “La construcción hegemónica de las entidades técnicas en el agro argentino: análisis de los discursos de AAPRESID y AACREA en la última década”. *Mundo Agrario*, vol. 16, no. 32, 2015, pp. 1-32.
- Mateo, Graciela y Bageneta, Martín. “Cooperativismo agrario y agronegocio. Tensiones entre un modelo centenario y los requerimientos de un agro reconvertido (1990-2010)”. *IV Jornadas Nacionales de Historia Social*. La Falda, Córdoba: Centro de Estudios Históricos Prof. Carlos Segretti, 2015.
- Mateo, Graciela. “Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA). (Región Pampeana, Argentina, 1922-2019)”. *Diccionario del Agro Iberoamericano*, compilado por José Muzlera y Alejandra Salomón. Buenos Aires: Teseo, 2020, pp. 123-133.
- Mateo, Graciela. “Un clásico del cooperativismo agrario argentino: la Asociación de Cooperativas Argentinas, primera cooperativa de cooperativas”. *El agro en cuestión. Discursos, políticas y corporaciones en la Argentina, 1870-2000*, dirigido por Osvaldo Graciano y Talía Gutiérrez. Buenos Aires: Prometeo, 2006, pp. 209-230.
- Monasterios, Claudia. *Cooperativismo agropecuario frente al cambio tecnológico. El caso de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA)*. Tesis de Maestría en Ciencia, Tecnología y Sociedad, Universidad Nacional de Quilmes, 2019.
- Obschatko, Edith et al. *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnósticos y propuestas*. Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación/Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, 2011.
- Olivera, Gabriela. “Cooperativas y gremios chacareros como piezas claves en la policía agraria peronista”. *Agro y política en la Argentina. Actores sociales, partidos políticos e intervención estatal durante el peronismo 1943-1955*, compilado por Osvaldo Graciano y Gabriela Olivera. Buenos Aires, CICCUS, 2015, pp. 197-269.
- Olivera, Gabriela. “El cooperativismo como expresión de la economía social histórica. Claves para entender trayectorias del cooperativismo agrario en el agro pampeano (principios del siglo XX hasta la década de 1960)”. *Idelcoop*, no. 232, 2020, pp. 184-212.
- Poggetti, Rocío y Carini, Gabriel. “Entre la lógica gremial y la empresaria: CONINAGRO en el vaivén de las políticas públicas”. *El cooperativismo agrario argentino entre el Estado y el mercado. Actores y procesos en perspectiva histórica*, compilado por Rocío Poggetti y Gabriel Carini. Buenos Aires-Río Cuarto: IDELCOOP-UNIRÍO editora, 2021.

### **Contribución de autoría (taxonomía CRediT)**

Rocio Poggetti: conceptualización, investigación, metodología, visualización, redacción -borrador original y redacción -revisión y edición.

Gabriel Fernando Carini: conceptualización, investigación, metodología, visualización, redacción -borrador original y redacción -revisión y edición.