

# CRISIS COOPERATIVA Y RECONVERSIÓN INSTITUCIONAL

PATRICIA LOMBARDO<sup>1</sup>; NATALIA RAVINA<sup>2</sup>;  
MARÍA ISABEL TORT<sup>3</sup> y R. SIOLOTTO<sup>4</sup>

Recibido: 03/08/09  
Aceptado: 24/08/09

## RESUMEN

Las cooperativas, como organizaciones de la economía social, deben servir a los intereses de sus asociados pero también deben adaptar su funcionamiento para poder desarrollarse en un contexto sumamente competitivo y globalizado. Para ello es necesario un continuo rediseño por parte de sus integrantes. Este continuo rediseño se lleva a cabo mediante la identificación de problemas y la búsqueda de respuestas, que permitan afrontar los cambios del contexto. En el Agro Pampeano, las cooperativas agropecuarias constituyen un significativo entramado institucional representando históricamente los intereses de los pequeños y medianos productores. Las profundas transformaciones que han tenido lugar en el sector agrario desde mediados de la década de los '70 y que se profundizaron en los '90, han incidido en el funcionamiento de estas organizaciones impactando de manera diferencial. El objetivo de este trabajo es analizar la estrategia llevada a cabo por una cooperativa agropecuaria, de antigua data en el partido de Bolívar, que para superar una situación crítica que atravesó a principios de la década del '80 y afrontar los recurrentes cambios del contexto, llevó a cabo un proceso de reconversión institucional. Para la consecución de este objetivo, se utilizó la metodología de estudio de casos lo cual permitió un análisis intensivo y en profundidad de la situación específica.

**Palabras clave.** Agro pampeano, transformaciones, dualidad, tensión institucional.

## COOPERATIVE CRISIS AND INSTITUTIONAL CONVERSION

### SUMMARY

Cooperatives, as social economy organizations, must serve their members interests but also they have to adapt their operations to develop in a highly competitive and globalized context. This requires a continual redesign by its members. This continuous redesign is done by identifying problems and finding answers, that allows confront the context changes

In Pampean agro, agricultural cooperatives are historically significant institutional structure representing the interests of small and medium farmers. The significant changes that have taken place in agriculture since the middle of 70's and deepened in the '90s, have affected differentially the working of these organizations. The aim of this work is to analyze the strategy carried out by a long data agricultural cooperative, in Bolivar council, that carried out a process of institutional transformation to overcome a critical situation in the early 80s to affront the recurrent changes of context. To achieve this aim, the case study methodology was used which allowed an intensive and in-depth analysis of the situation.

**Key words.** Agro pampean, transformations, duality, institutional tension.

<sup>1</sup> Cátedra de Economía Agraria, Facultad de Agronomía, UBA. <sup>2</sup> Cátedra de Economía Agraria, Facultad de Agronomía, UBA. Av. San Martín 4453, (1417), Buenos Aires.

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria – CONICET. Chile 460, 1º Piso, (1098), Buenos Aires.

<sup>4</sup> Unidad de Extensión y Experimentación Adaptativa, INTA Bolívar. Olascoaga 70, (6550), Bolívar.

### Respuestas cooperativas ante las transformaciones del contexto

Las organizaciones de la economía social, entre ellas las cooperativas, se enfrentan a un nuevo contexto caracterizado por los procesos de globalización y de incremento de la competencia que exige el desarrollo de nuevas estrategias, que permitan su viabilidad desde el punto de vista técnico y económico.

Según Spear (1999), se evidencia una tendencia internacional de desmutualizar y reconvertir a las cooperativas. Gran parte de la historia reciente del movimiento cooperativo ha estado signada por su pérdida de participación en el mercado y su retraimiento así como por una desconfianza popular muy generalizada acerca de su relevancia, en tanto que los procesos de globalización y desregulación han incrementado las presiones competitivas sobre las cooperativas. Sin embargo, este mismo autor sostiene que estos problemas brindan también una gran oportunidad para generar respuestas capaces de revertir estas tendencias basadas en las ventajas que poseen este tipo de organizaciones. Entre dichas ventajas se pueden citar las siguientes: a) sus restricciones en la distribución de la ganancia, que origina mayor confianza, dificultan el desarrollo de comportamientos oportunistas; b) constituyen una respuesta efectiva a las fallas del Estado y del mercado y para aquellos actores considerados más débiles en un contexto de mercados monopólicos y oligopólicos; c) la confianza, que resulta central para establecer el capital social a través de normas de reciprocidad dentro de las redes socio-económicas, mejora, a su vez, la eficiencia económica dentro de la organización; y d) poseen cualidades de flexibilidad y resistencia.

En tanto que Michelsen (1997), destaca que las cooperativas poseen una compleja estructura organizacional, donde, pese a que se combinan las dimensiones económica y organizacional<sup>5</sup> estas, en general, se tratan en forma separada. El desafío analítico consiste en el tratamiento integrado de ambas dimensiones, asignándole igual importancia, ya que ninguna por separado es capaz de abarcar la realidad total de las cooperativas.

Desde una perspectiva integral se pueden definir como organizaciones gobernadas por necesidades, siendo su objetivo principal conducir actividades concretas de tal modo que resulte en una maximización de la satisfacción de las necesidades de los miembros. Por lo tanto, en su estructura organizacional se combinan dos lógicas completamente diferentes: una basada en los valores, la confianza y la relación mutua entre los miembros y otra basada en el dinero y en las relaciones formales (contratos) con un «afuera» competitivo.

Un estudio realizado por Stryjan (1998), considera que si bien la razón de su existencia es servir a los intereses de sus fundadores, las cooperativas también tienen que actuar para desarrollarse y sobrevivir en su medio ambiente, utilizando para ese fin todos los recursos disponibles. La perspectiva de reproducción se mantiene en la organización de asociados, operada, dirigida y continuamente (re)diseñada por sus miembros. Los asociados son, a su vez, formados y transformados tanto por la organización, como por las acciones que ellos mismos llevan a cabo. La tarea continua de reencauzar a la organización es afrontada por sus miembros, identificando problemas y buscando respuestas para ayudar a superar los cambios del contexto lo cual implica una visión de las organizaciones cooperativas como un emprendimiento continuo, un proyecto que debe ser reinventado cotidianamente. Es decir, que las soluciones concretas son siempre específicas de una determinada situación y deberían ser desarrolladas por los propios participantes los cuales, por ende, no podrían desentenderse de participar en la toma de decisiones en ningún momento.

Retomando la cuestión de la «dualidad», ya citada previamente, este autor sostiene que todo lo que la organización hace debería ser analizado en términos de su impacto sobre sus integrantes y, además, cualquier acción de estos debería ser analizado en términos de su impacto en el negocio. A medida que se incrementa

---

<sup>5</sup> En la dimensión económica las cooperativas son privadas, trabajan sobre el mercado, pero no son empresas con fines de lucro en el sentido habitual; en la dimensión organizacional se basan en la pertenencia voluntaria de los miembros.

el ritmo de cambio, el mayor desafío para las organizaciones cooperativas es el de mantenerse al tanto y adaptarse a las necesidades de sus asociados actuales, lo cual presupone un grado de receptividad considerable por parte de la organización, pero también la capacidad de mantener un intercambio continuo con sus miembros.

En el agro pampeano, las cooperativas agropecuarias constituyen un entramado institucional importante, ejerciendo históricamente la representación de los intereses de los pequeños y medianos productores y funcionando como una especie de unidad económica conexas de sus unidades productivas individuales. Desde el proceso de agriculturización, y más específicamente a partir de la reforma financiera de 1977, comenzaron las manifestaciones de crisis del sistema cooperativo. Una serie de cambios macroeconómicos y sectoriales, con transformaciones estructurales más profundas en la década de los '90, han tenido impactos específicos sobre el complejo agroexportador de la Pampa Húmeda. Frente a este panorama, desaparecieron numerosas entidades cooperativas. En el ciclo de mortandad de las cooperativas de comercialización agropecuaria, pueden diferenciarse dos etapas (Barbero, *et al.*, 2000):

- a. La primera, se produjo durante el inicio de la década del '80 bajo los efectos directos de la reforma financiera. Las restricciones impuestas por la política crediticia hicieron que las cooperativas adoptaran un rol para el que no habían sido concebidas: los excedentes acumulados comenzaron a orientarse al financiamiento de los socios. En este período, donde se evidenciaron los primeros signos de la crisis de las pequeñas y medianas explotaciones pampeanas, sumado a los efectos del costo del financiamiento, las cooperativas empezaron a tener dificultades de cobranza, llegando muchas de ellas a crisis de insolvencia que se trasladaron, a su vez, a las entidades de segundo grado poniendo en serio peligro a todo el sistema institucional.
- b. El segundo proceso de mortandad se dio durante la década de los '90. La situación económico-financiera de las cooperativas agrarias, sobrevivientes a los severos cambios de la década anterior, condicionó, en buena medida, sus posibilidades empresariales en el nuevo contexto macroeconómico y sectorial que se instaló en el período.

Un trabajo realizado por Lombardo, *et al.* (2007) sostiene que, en el período comprendido entre los censos nacionales agropecuarios de 1988 y 2002, disminuyó significativamente la cantidad y superficie de EAP asociadas a cooperativas en la Región Pampeana (62% y 56%, respectivamente), siendo más acentuada esta disminución en la provincia de Buenos Aires (72% y 66%).

En su análisis sobre cooperativismo agropecuario en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires, Romero *et al.* (2006) afirman que se registró un proceso de transformaciones institucionales en las cooperativas agropecuarias que determinó una serie de cambios organizativos y de acción, los que a su vez ocasionaron tensiones entre los principios doctrinarios y el accionar cotidiano. Las modificaciones involucraron tanto a la relación de los productores con sus cooperativas como a las relaciones de las cooperativas y los restantes eslabones de la cadena, emergiendo con nitidez dos posiciones divergentes: por un lado, la adopción de un discurso y una estrategia mutualista que promovía el reforzamiento de los principios cooperativos originarios; por otro, un tipo de organización que introdujo fórmulas de gestión empresarial. El posicionamiento de las cooperativas ante las políticas neoliberales, se caracterizó más por una adecuación que por una posición de enfrentamiento a las mismas. Esto implicó, entre otros aspectos, la disminución en el personal y la flexibilización laboral, la venta y/o entrega de bienes como medio para reducir el fuerte endeudamiento, la fusión de cooperativas y la reducción de los servicios ofrecidos.

Este trabajo, tiene como objetivo analizar la estrategia implementada por una cooperativa agropecuaria del partido de Bolívar para superar una situación de crisis que atravesó a principios de la década del '80. Dicha cooperativa, de antigua data en el sector, debió afrontar durante el año 1981 serias dificultades ocasionadas por la política económica instaurada a partir de 1976. Con el propósito de superar esta problemática y afrontar

los recurrentes cambios del contexto, la entidad llevó a cabo un proceso de reconversión institucional que trajo aparejado la cesación de pagos, la venta de activos, el despido de personal, la disminución de servicios y el egreso de socios.

El interrogante central que guía este análisis se basa en la incidencia que ha tenido el proceso de reconversión institucional sobre la compenetración entre los intereses de la cooperativa y los de los socios. En otras palabras: a partir de todas estas transformaciones ¿continúa siendo la cooperativa un agente eficiente para lo que sus socios quieren y necesitan?

### Estrategia metodológica

Este trabajo se enmarca en un proyecto de investigación<sup>6</sup>, que se propone analizar las estrategias desarrolladas por las cooperativas agrarias de base (primer grado) así como por las entidades de segundo grado (federaciones), en respuesta a las transformaciones producidas en el agro pampeano.

El supuesto teórico que guía esta investigación, se basa en que la profundización de un nuevo régimen social de acumulación ha producido una serie de transformaciones económicas, productivas y sociales en el agro pampeano que han tenido un impacto diferencial sobre las cooperativas agrarias tanto de primer como de segundo grado.

Para la consecución del objetivo planteado en este trabajo, se utilizó la metodología de estudio de casos lo cual permitió un análisis intensivo y en profundidad de la situación específica. Las principales técnicas de recolección de información fueron entrevistas a dirigentes, empleados y socios pertenecientes a la cooperativa seleccionada así como a informantes calificados. Se elaboró una guía orientativa de preguntas, con algunas instancias comunes y otras especiales para cada tipo de actor social a ser entrevistado. En todos los casos se relevó y analizó documentación propia de la cooperativa seleccionada y de la comunidad en que se halla inserta.

La cooperativa analizada se encuentra en el partido de Bolívar, centro-oeste de la provincia de Buenos Aires, que abarca un área de 502.700 hectáreas (5.027 km<sup>2</sup>) representando el 1,6% de la superficie de la provincia<sup>7</sup>. La zona se caracteriza como parte integrante de la Pampa, por una llanura de escasa pendiente y ligeramente ondulada. Su altura sobre el nivel del mar varía entre las cotas de 75 y 115 m en los extremos noreste y sur del partido, respectivamente. Su escasa pendiente del orden del 0,04% hace que cobre importancia el micro relieve, formándose depresiones donde suele acumularse el agua formando bañados o lagunas generando graves dificultades para el escurrimiento en grandes áreas del partido, causa de prolongados períodos de inundación. El área es la confluencia de tres regiones geomorfológicas: la Pampa Deprimida, la Pampa Ondulada y la Pampa Arenosa<sup>8</sup>.

El clima dominante es de tipo templado, la temperatura media anual está en el orden de los 15 °C y el período libre de heladas es de 250 días. Los vientos prevaecientes son del cuadrante noreste, cálido y húmedo; en tanto que los del suroeste resultan frescos.

<sup>6</sup> Proyecto UBACyT G800: «Respuestas cooperativas ante las transformaciones del agro pampeano» (programación 2006–2009).

<sup>7</sup> Se encuentra localizado entre los 35° 50' y 36° 40' latitud sur y 60° 30' y 61° 40' longitud oeste. Esta dividido en 12 cuarteles siendo San Carlos de Bolívar la ciudad cabecera.

<sup>8</sup> Mientras que la primera de ellas ocupa la parte este del partido, caracterizándose por paisajes llanos con limitantes de anegamiento, suelos franco-arcillosos, poco profundos y de escasa permeabilidad; la Pampa Ondulada ocupa la parte norte y central, con un paisaje ondulado, suelos francos y profundos; y la última de ellas el oeste de Bolívar, con paisaje ondulado, suelos franco-arenosos profundos, erosión eólica y gran permeabilidad. De acuerdo a la anterior descripción de los suelos los mismos tienen las siguientes aptitudes: a) agricultura con pocas limitaciones para los cultivos (70.000 ha); b) agricultura-ganadería, aptos para actividades mixtas (330.000 ha); y c) ganadería extensiva en suelos bajos, afectados por salinidad o alcalinidad, con deficiente drenaje (102.000 ha).

Con respecto a la estructura agraria, según los datos del Censo Nacional Agropecuario de 2002, el 53% de las explotaciones se ubican en los estratos comprendidos entre 100,1 - 500 y 500,1 - 1.500 ha que ocupan casi el 62% de la superficie total. En el Cuadro 1, se puede observar la cantidad de EAP y la superficie ocupada por las mismas, según estrato de tamaño.

**CUADRO 1. Cantidad y superficie de las EAP, según escala de extensión. Año 2002.**

Escala de extensión (ha)	Nº de EAP	Superficie (ha)
0 - 25	185	2.340,9
25,1 - 100	457	27.235,1
100,1 - 500	627	138.617,9
500,1 - 1.500	164	135.019
1.500,1 - 2.500	25	49.107,2
2.500,1 - 5.000	22	68.189
Más de 5.000	4	21.634
<b>Total</b>	<b>1.484</b>	<b>442.143,1</b>

Fuente. Censo Nacional Agropecuario 2002 (INDEC).

En cuanto al régimen de tenencia de la tierra, el 74% está bajo propiedad, un 23% en arrendamiento, un 2% es trabajada mediante aparcería y contrato accidental y el resto bajo otras formas.

Del total de la superficie del partido, el 21% está implantada con cultivos anuales (35.068,7 ha), forrajeras anuales y perennes (56.922,4 ha) y bosques y/o montes (1.134,1 ha); en tanto que el 79% está destinada a otros usos, principalmente pastizales.

### Una estrategia defensiva para superar una crisis institucional

La Cooperativa Agropecuaria de Bolívar que se creó en 1943, contó con el apoyo de la Federación Agraria Argentina (FAA) y poco después, con el de su proyecto cooperativo: la Federación Argentina de Cooperativas Agropecuarias (FACA)<sup>9</sup>. Su evolución estuvo influida por la política impulsada por los primeros gobiernos peronistas (1946-1955). En este período, el cooperativismo agrario mostró un acelerado crecimiento en un contexto caracterizado por la tensión en sus relaciones con el Estado. Noemí Girbal-Blacha (2006) destaca que, si bien las tensiones se manifestaron a mediados de 1946 no impidieron a las cooperativas reconocer los beneficios del crédito oficial recibido, que paulatinamente después de 1949 se hizo más flexible y barato, frente a los cambios de la coyuntura económica.

Puede decirse que, como bien destaca Olivera (2006), esta cooperativa fue gestada y se desarrolló a partir de un doble movimiento: desde las políticas peronistas de fomento cooperativo y desde el accionar de una corporación agraria gremial que participaba de un conjunto de nuevos espacios institucionales.

<sup>9</sup> La FAA, que puede ser caracterizada como una corporación gremial reivindicativa, impronta que impregnó a FACA, creada en 1947, tuvo una importante presencia en el agro argentino anterior al peronismo.

Esta entidad, constituida por pequeños y medianos productores predominantemente ganadero-agrícolas, poseía un amplio objeto social que incluía la comercialización de la producción, la provisión de artículos de consumo familiar e insumos agropecuarios.

Históricamente, su infraestructura y los servicios brindados a los asociados fueron evolucionando conforme las necesidades identificadas. Es así que pueden mencionarse las distintas secciones que han tratado de satisfacer dichas necesidades: acopio de cereales y oleaginosas, mercaderías, ferretería y corralón, combustibles y lubricantes, semillas y forrajes, agroquímicos, envases textiles, veterinaria, remates ferias, seguros y camiones. Dentro de la provisión de insumos agropecuarios es destacable la instalación de un semillero, que permitía la venta de semilla identificada y fiscalizada de trigo y avena<sup>10</sup>.

Además la cooperativa prestaba servicio de asistencia técnica. Un miembro del Consejo de Administración, recuerda que:

*«Estaba (la cooperativa) asociada a FACA, y esta había promovido la incorporación de ingenieros agrónomos a las cooperativas, para que se fueran tecnificando. FACA tenía un departamento agronómico, y nos daba una mano a los que recién empezaban, entonces hacíamos reuniones por zona, teníamos como una red de profesionales para tener intercambios, capacitación».*

A principios de la década de los '80, la cooperativa atravesó una grave crisis que puso en peligro su supervivencia. Esta situación implicó la venta de activos, el cierre de secciones y, por lo tanto, la disminución de los servicios prestados. Indagando sobre cómo se llegó a la mencionada situación de crisis, es importante destacar lo citado por distintos entrevistados:

*«Llega la época de Martínez Hoz, y saca todos los beneficios a las cooperativas, actividades lucrativas, ganancias, empezaron a pagar todo. Los tipos estaban en inferioridad de condiciones con el resto de comerciantes, que ya estaban acostumbrados, ya sabían como manejar sus costos. Se fundieron muchas cooperativas...»* (informante calificado).

*«Cuando yo la conocí, en el '80, la cooperativa venía de un momento de mucho crecimiento, de bonanza, con un gerente que era arriesgado pero emprendedor, hacia inversiones, y fue creando sucursales; remate feria y estación de servicio en Ibarra; en Paula también tenían remate feria; en Hale tenían acopio y remate feria y estaban proyectando abrir otra sede. Pero... aparentemente la cooperativa se estaba empeñando, entonces tuvo momentos bastante críticos. La cooperativa tenía mucho movimiento, pero había inflación y empezaron los problemas económicos. La cooperativa tenía problemas en los balances, como que era un capital que se iba creando, pero con endeudamiento. Creo que el consejo de administración culpó al gerente por el decaimiento de la cooperativa, por eso le piden que se vaya. Sobre las causas de la crisis, creo que también hubo un aprovechamiento por parte de miembros del consejo de administración, sacando crédito sin darle a los demás...»* (ex - empleado de la cooperativa).

En la memoria y balance correspondiente al ejercicio 1980/81, queda reflejado este momento crítico:

*«En el nuevo año que ha finalizado, el sector agropecuario, así como los demás sectores de la economía nacional, vivieron, lo que bien podríamos calificar la crisis más profunda registrada en los últimos años... En forma permanente la actividad productiva fue castigada con mayores impuestos, con costos financieros*

<sup>10</sup> Según un profesional de la zona que, en su momento fue el responsable del semillero, expresa que: *«el semillero, que lo inscribimos, era el único inscripto en Bolívar... Comprábamos la semilla original en los criaderos, la reproducíamos en los campos de los productores, se inscribían los lotes, se cosechaban, se identificaban los lotes, y en la planta de la cooperativa se clasificaban, se curaban y salían rotuladas».*

altos y un dólar subvaluado que permitía la importación de productos que entraban a competir con nuestras industrias, obligándolas a trabajar con fuertes quebrantos. Además, la subvaluación del dólar provocaba una creciente dificultad para exportar, afectando directamente a las economías regionales y al agro en general... Ha resultado desconsolador comprobar como diariamente vienen quebrando todo tipo de empresas, cundiendo la desesperación en todos los sectores».

Como consecuencia de la situación descrita, la cooperativa debió ceder en arrendamiento el auto-servicio al Hogar Obrero, vender su flota de camiones y la estación de distribución de combustibles.

La masa societaria sufrió una caída del 32% entre 1981 y 1988 (pasando de 1.161 a 789). Un dirigente de la cooperativa expresa que:

*«La cantidad de socios era siempre la misma, pero en 1981 había que tratar que no se fueran porque con los problemas económicos, la gente tenía miedo de operar con la cooperativa, a no cobrar sus ventas de cereal o, en esa época que también había remate feria, su hacienda. Pero los socios supieron comprender y confiar en la cooperativa y no hubo ningún problema».*

Si bien después de 1988 y hasta la actualidad el número de socios se incrementó (5%), no alcanzó a compensar la caída producida.

Asimismo, como consecuencia de la crisis se redujo a casi la mitad el número de empleados y también se produjo un reajuste de los sueldos percibidos. El gerente justifica los hechos de la siguiente manera:

*«En el año '81, teníamos 75 empleados, era un montón, y al estar la cooperativa en un mal momento, tratamos de reducir personal y quedamos los que estamos 31 o 32 personas. La cooperativa respeta los acuerdos laborales, los empleados están todos en blanco. Durante la crisis se hicieron reducciones de sueldo acordadas».*

Con el objetivo de buscar alternativas para superar la problemática descrita se realizaron asambleas extraordinarias, que contaron con una significativa participación de los asociados, donde se decidió llevar a cabo «una recapitalización». Un socio al evocar estos momentos sostiene que:

*«Colaboró mucha gente, incluso hasta gente que en ese momento no era obsecuente (sic) con la cooperativa, ya sea por amistad o por ver a la cooperativa como una empresa que no tenía que desaparecer y apoyaron también económicamente, no con pesos sino con cereales. En esas asambleas se decidió que un porcentaje del cereal entregado se iba a capitalizar. La cooperativa, con esa política, logró empezar a caminar».*

Además del apoyo brindado por los socios, se tomaron medidas que implicaron el cierre y achicamiento de sucursales, la cancelación de las inversiones previstas así como el reemplazo de la persona que ejercía la función gerencial por quién se desempeña en ese cargo actualmente<sup>11</sup>.

Las expresiones del presidente del Consejo de Administración, reflejan como se logró superar la crisis y el rol que desempeña la institución que preside:

*«Logramos reflotarla. Incorporamos un gerente que la supo administrar muy bien. Logramos incorporar gente que llevara la camiseta del cooperativismo. Y hoy estamos atravesando una situación muy buena, pese a políticas de gobierno que son bastante difíciles para el sector agropecuario.*

<sup>11</sup> El actual gerente ingresó a la cooperativa en el año 1963 como ayudante de cuentas corrientes, desempeñándose luego como cajero jefe de personal, pasando a desempeñarse como gerente a partir de 1980.

*Superamos las inundaciones que empezaron en el 85 y terminaron en el 2001. Fueron muchos años, hubo que apoyar a muchos productores para que pudieran trabajar el pedacito de campo que le quedaba sin inundación. El apoyo ha sido dar los insumos en plan canje, incluso algún año dimos todos los insumos en plan canje. Y esos 20 años fueron muy difíciles, llegamos a tener una suma importante que debían los productores. Cuando se empieza a normalizar la situación, y los precios internacionales suben, lo que beneficia un poco al campo logramos hacer acuerdos con los productores, a mediano plazo nos cumplieron prácticamente el cien por cien ... Desde el punto de vista de política social, a la cooperativa la considero una herramienta necesaria porque es una reguladora de precio. El comercio mira los precios de la cooperativa que trabaja con márgenes normales, que ese fue el inicio del cooperativismo en el país, de que no se aprovecharan los comerciantes del productor».*

Con respecto a la estructura organizativa, además del Consejo de Administración, desde los inicios de la cooperativa existe una figura gerencial cuya función está relacionada con el funcionamiento cotidiano y las decisiones operativas.

El bajo nivel de participación de los socios en las asambleas sumado a cierta resistencia a los cambios demostrada por los miembros del Consejo de Administración, obstaculiza la rotación en los cargos en dicho órgano. En referencia a la escasa participación, el gerente argumenta que:

*«...Es muy común que los socios no tengan mucho tiempo. Lo único en que hay más concurrencia es cuando hacemos una capacitación técnica... Son muy ariscos, es difícil conseguir gente para el consejo de administración. Criticar sí, pero participar no».*

Un informante calificado sostiene que:

*«Antes la gente participaba más, porque después de la asamblea se hacían una cenas, con baile. Todo pagaba la cooperativa y había sorteos. Después se suspendieron las cenas, para achicar gastos y van muy poquitos».*

Un empleado vincula esta apatía participativa con la dificultad de objetivación de la realidad y la identificación de necesidades:

*«Cuesta mucho porque no hay necesidades, cuando no hay necesidad no se logran las cosas. Si uno se remite a porqué se formó la cooperativa, fue una necesidad y esa necesidad se fue perdiendo, se fue desdibujando en el correr del tiempo... O sea, si yo no creo que tengo un problema, no me voy a reunir con otro».*

No es una práctica frecuente la realización de actividades de capacitación en cooperativismo - principio considerado como fundamental - si bien, como reconoce un entrevistado, *«en los primeros años hubo algunos congresos en Rosario, que organizaba Federación Agraria. Ni sé si se siguen organizando... Después se empezaron a hacer más técnicos, desde el punto de vista profesional, y fuimos dejando de ir».*

La escasa relevancia que otorga la entidad a este tipo de actividades se ve reflejada en lo manifestado por el gerente:

*«A veces dan una charla sobre cooperativismo, pero no mucho. La gente se va haciendo con el tiempo de trabajo acá».*

El presidente del Consejo de Administración considera que:

*«Nosotros trabajamos mucho en capacitación técnica, porque en los últimos años la tecnología ha cambiado mucho, la forma de trabajar ha cambiado mucho, entonces queremos que los productores tengan conocimiento de todo ello. En general, trabajamos con INTA realizando charlas sobre tecnologías».*

*o experiencias que hace esta institución. También invitamos a empresas que proveen productos, de los que sabemos que andan medianamente bien. Además hacemos algún curso de cooperativismo, que lo prevé la ley y hay fondos para ello. Trabajamos con las escuelas... con los chicos para conocer qué es el cooperativismo, cuál es la función que cumple y cuales son los beneficios que tiene. Pero no tenemos mayor apoyo, en cambio a las reuniones de capacitación agropecuaria va mucha gente, son de interés masivo. Lo gremial, de hablarle de cooperativismo, que hay que crear cooperativas, a la gente joven no le interesa, y la gente grande ya está en otra cosa».*

Con respecto a la red de vinculaciones que ha ido estableciendo la cooperativa a través del tiempo, la fuerte ligazón con FAA y FACA - organizaciones que promovieron y apoyaron su formación - se ve reflejada en los comentarios realizados por varios entrevistados:

*«Era una cosa de ser consecuente con FACA. Así como los socios operaban todo con la cooperativa, la cooperativa operaba todo con FACA. Era la entidad de respaldo financiero de la cooperativa. Toda la masa de dinero que requería la masa de socios venía de FACA»* (informante calificado).

*«Federación Agraria es la parte gremial, nosotros estamos asociados como cooperativa, porque las cooperativas no pueden hacer política gremial, eso lo hacen las federaciones. Desde el inicio de la cooperativa se asoció a FAA»* (presidente del Consejo de Administración).

Cuando se produce la quiebra y desaparición de FACA, en el año 1999, la cooperativa se integra a ACA<sup>12</sup> lo cual, según el gerente, no representa una diferencia fundamental en su relacionamiento institucional:

*«Estuvimos con FACA y luego, cuando murió, nos sumamos a ACA. Para nosotros no hubo diferencia. En realidad, yo no estoy obligado a comerciar con ACA, puedo comerciar con cualquier corredor, depende del negocio que uno quiere hacer».*

Asimismo, la cooperativa forma parte de diversas instancias comunales: Comisión de Emergencia Agropecuaria, Comisión Vial, Comisión Promotora para el Desarrollo Rural (INTA), FUNDEBO, Consejo de Administración de la Cooperativa Eléctrica de Bolívar, Cooperadora Hospital Sub-zonal Bolívar y Comisión Local de Asociados Banco Credicoop.

La evolución de los servicios prestados por la cooperativa ha estado orientada por los cambios técnico-productivos y económicos del contexto, que incluyen transformaciones del perfil del productor agropecuario asociado.

A partir de 1990, se incorporaron algunos servicios mientras que otros se dejaron de prestar. Entre los primeros se pueden citar: instalación de una planta de secado<sup>13</sup> y una de pre-limpieza de granos y aumento de la capacidad instalada de acopio<sup>14</sup>. Cabe destacar que dichas inversiones, que significan nuevos servicios para los socios, han sido realizadas con recursos propios.

En contraposición con lo anterior, en 1998 se produjo el cierre de los remates ferias. Un empleado reconoce que:

*«Lo que lo llevó a que el gerente suspendiera los remates feria, se debió a la inseguridad de cobro que no generaba confianza en los socios. Hacías un remate y no sabías si lo cobrabas; le vendías 400 o 500 cabezas de hacienda «gordos» y no sabías cuantas ibas a cobrar. Pero el tema era que no sabías si cobrabas. Muchos socios se habían ido a otras casas ferieras, a mejores remates. El socio tenía otras alternativas. El socio que siempre fue consecuente con la cooperativa, siguió...».*

<sup>12</sup> La cooperativa se afilió a ACA en el año 2000.

<sup>13</sup> Esta planta implicó extender el tendido de la red de gas.

<sup>14</sup> Se incrementó en 100.000 t la capacidad instalada.

La larga trayectoria de la cooperativa así como su prestigio y la transparencia comercial reconocida a nivel local, constituyen factores primordiales para el ingreso de nuevos socios con características diferenciales a los iniciales.

*«Empezaron a operar con la cooperativa productores más grandes, por la seguridad que les daba la cooperativa de Bolívar. Por ahí otras agronomías no les daban garantías, y a partir de eso la cooperativa empezó a tomar productores grandes. Aún en plena crisis, vos sabías que vendías a la cooperativa y cobrabas. La cooperativa les da seguridad, el beneficio incluso para los que no son socios, es que va a ser todo transparente...»* (empleado de la cooperativa).

Sin embargo, el compromiso de entrega de la producción por parte de los asociados no es homogéneo ya que, según un empleado, se ve afectado por el fenómeno del «free rider»<sup>15</sup>:

*«Creo que el que entiende bien como es el tema de comercialización con la cooperativa, no se va. A lo mejor, por muy poca diferencia, hay algunos que se van. El tema de comercialización es durísimo... Pero las tentaciones son grandes, ahora hay tantos acopiadores...».*

A lo mencionado anteriormente, se suman las expresiones del presidente de la cooperativa:

*«Hay un grupo importante que lo sienten, y operan cien por cien en la cooperativa. Hay otro grupo que opera porque es negocio trabajar con la cooperativa, por precio o por financiación. Muchos operan porque saben que si entregan el cereal acá, tienen la tranquilidad de que lo pueden vender cuando quieran, no tienen el miedo de que, como ha ocurrido, algún cerealista se lo venda y nunca más se encuentre con la plata».*

Si bien la cooperativa ha logrado superar una grave crisis, la misma enfrenta un contexto caracterizado por los procesos de globalización y de incremento de la competencia que exige el desarrollo de nuevas estrategias, que permitan su viabilidad desde el punto de vista técnico y económico. El incremento en la escala de los negocios agropecuarios, es una cuestión que enfrentan estas organizaciones al momento de operar en los mercados.

Según Carlos Basañes (1999): «Un dato insoslayable de la realidad, es el aumento de la escala de los negocios al que se enfrentan cotidianamente las cooperativas agrarias al operar en los mercados; resultando necesario entonces que las mismas se adapten a estas nuevas condiciones, a los efectos de continuar con su acción en la defensa de los intereses de sus asociados».

Todo ello es reconocido por distintos dirigentes cooperativos, preocupados por los desafíos que se presentan para el desarrollo institucional:

*«Las agronomías son más agresivas que las cooperativas en cuanto a lo comercial. Sí o sí quieren ganar en el mercado, en ventas. Se meten más en sembrar, que es lo que hay ahora, en participar en la siembra. Las agronomías funcionan de la mano del 'pool' de siembra... Son captadores de inversores... La cooperativa no sale a competir desde ese lugar porque si lo hace estaría compitiendo con el mismo cliente, con el mismo productor a veces. Es mucho más cautelosa en eso. No quiere salir a alquilar campos, porque por ahí se lo está sacando al mismo productor. Somos por un lado más técnico y menos económico. Pero... obviamente nosotros también somos comerciantes, no vivimos del aire».*

<sup>15</sup> Comportamiento que le permite al asociado beneficiarse de los servicios de la cooperativa pero no genera compromisos de entrega de su producción como contrapartida (Lattuada y Renold, 2004).

«Las cooperativas no se pueden expandir mucho, tienen que tratar de concentrar los servicios para un mejor manejo. Porque cuando empezás a poner distintos servicios en distintas zonas, es incontrolable para el ejecutivo y, con más razón, para los directores».

### Algunas reflexiones

Los cambios profundos en la organización de la cooperativa analizada se produjeron en respuesta a crisis estructurales originadas tanto en el sector productivo al que está relacionada como en el propio movimiento cooperativo que la contenía. La demora en identificar la gravedad y profundidad de esas crisis llevó a que la estrategia debiera basarse en la retracción de actividades, reducción de personal, resumiendo: en un «achicamiento» y reconversión de su estructura/envergadura empresarial. Evidentemente se privilegió la continuidad y la consecuencia con los principios y valores cooperativos tradicionales. Se privilegió el saneamiento de las cuentas, no perjudicar a los asociados -aún aquellos no totalmente consecuentes en su relación con la cooperativa-, y concentrar la actividad en los rubros más rentables. Pero esta estrategia acabó transformando el perfil socioproductivo de sus asociados. De modo que la pregunta inicial queda pendiente, aunque reformulada: *¿para qué tipo de asociados sigue siendo eficiente la cooperativa en esta etapa de su evolución?*

### BIBLIOGRAFÍA

- BARBERO, A.; S. GORENSTEIN y R. GUTIÉRREZ. 2000. El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano. Presentado en Seminario Internacional, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, agosto.
- BASAÑES, C. 1999. Nuevas estrategias de las cooperativas agropecuarias. Algunos ejes para el debate. Presentado en las Jornadas Conmemorativas del 80º Aniversario del Primer Congreso Argentino de la Cooperación, Buenos Aires.
- GIRBAL-BLACIA, N. 2006. Discursos confrontados. Realidades en tensión. El cooperativismo agrario y la política económica del Estado peronista (1946-1955). Olivera, G. (comp.) Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos. Córdoba. Ferreyra Editor. 21-57.
- LATTUADA, M. y J. M. RENOLD. 2004. Cooperativismo agrario ante la globalización. Siglo XXI Editores. 220 p.
- LOMBARDO, P.; M.I. TORT y N. RAVINA. 2007. Las transformaciones en el agro pampeano y su incidencia sobre el sector cooperativo. *Revista Facultad de Agronomía UBA* 27(2): 113-125, Buenos Aires.
- MICHELSSEN, J. 1997. Las lógicas de las organizaciones cooperativas. Algunas sugerencias desde la realidad escandinava. Publicaciones del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 2, FCE-UBA, agosto.
- OLIVERA, G. 2006. La conformación histórica de una institución paradójica: un diseño gremial-cooperativo. El caso de una cooperativa asociada a FACA, durante los primeros gobiernos peronistas. Olivera, G. (comp.) Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos. Córdoba. Ferreyra Editor. 121-151.
- ROMERO, F.; M. ALAMO; B. STOLZE y M. ALESSANDRINI. 2006. Cambios estructurales y transformaciones institucionales en el cooperativismo agropecuario argentino. El caso del sudoeste de la provincia de Buenos Aires. Cultura política y crisis en la provincia de Buenos Aires (1999-2001): las prácticas y los discursos. Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional del Sur (UNS).
- SPEAR, R. 1999. La ventaja cooperativa. Publicaciones del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 21. FCE-UBA, agosto.
- STRYJAN, Y. 1998. Comprendiendo a las cooperativas. La perspectiva de reproducción. Publicaciones del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 9, FCE-UBA, marzo.