

## ARTICULOS

### El cooperativismo agropecuario argentino en la actualidad. Presentación y análisis de tres casos desde la perspectiva del capital social

#### The agricultural cooperatives in Argentina today. Three cases from the perspective of social capital

##### Mario Lattuada

CONICET, Universidad Nacional de Rosario  
[mjlattuada@gmail.com](mailto:mjlattuada@gmail.com)

##### María Elena Nogueira

CONICET, Universidad Nacional de Rosario  
[mariaelenanogueira@gmail.com](mailto:mariaelenanogueira@gmail.com)

##### Juan Mauricio Renold

Consejo de Investigaciones de la Universidad Nacional de Rosario  
[juanrenold@yahoo.com.ar](mailto:juanrenold@yahoo.com.ar)

##### Marcos Urcola

CONICET, Universidad Nacional de Rosario  
[urcola@hotmail.com](mailto:urcola@hotmail.com)

#### Resumen

En este trabajo, presentamos una caracterización sobre el cooperativismo agropecuario en la Argentina de los últimos tiempos desde una lente en particular: la capacidad de estas organizaciones para generar *capital social*, traducida en la presentación de algunos casos concretos. De este modo, el trabajo –que forma parte de una investigación mayor– se divide en dos apartados y conclusiones. En el primero de ellos destacamos los aspectos teóricos en torno al capital social y las organizaciones cooperativas. En el segundo, mostramos, desde la clave teórica anterior, tres casos de cooperativas, de distinto tipo, de larga data en nuestro país: FeCoVita, AFA y SanCor. En cuanto a la metodología utilizada, se consideró una exhaustiva revisión de bibliografía vinculada al tema del capital social y, para la preparación de los casos, se tuvieron en cuenta información institucional provista por cada organización, estudios especializados y entrevistas en profundidad.

**Palabras clave:** agropecuario, Argentina, capital social, cooperativismo

#### Abstract

In this paper, we present a characterization of the agricultural cooperatives in Argentina. In particular, we are interested in the capacity of these organizations to generate social capital. In order to this, we present some specific cases. Thus, the work, that takes part of a larger investigation, is divided in two sections and conclusions. Firstly, we emphasize in the theoretical aspects about social capital and cooperative organizations. Secondly, we show, with this theoretical key, three cases of cooperatives of different types: FeCoVita, AFA and SanCor. Regarding with the methodology, we considerer a literature review related to the topic of social capital and, for the cases, we take institutional material provided for the organizations and specialized studies and interviews.

**Keywords:** agricultural, Argentina, cooperatives, social capital

### 1. Introducción

Los modos y formas de organización de las instancias asociativas económicas, sociales, políticas y culturales no han escapado a las transformaciones del capitalismo en el último tiempo. En este

sentido, y al considerar los contextos en que tales instancias se desarrollan, las cooperativas han dado muestras de esas transformaciones.

Los cambios en la economía en general y del sistema agroalimentario en particular ocurrido en las últimas décadas, han planteado profundas transformaciones en la organización y estrategias de acción de los actores sociales y económicos.

Estos procesos, de carácter global, han afectado tanto los modelos de desarrollo económico de los países, y con ello la organización de la producción y del trabajo, como los ejes a partir de los cuales se vinculan al funcionamiento de la economía mundial, los espacios y competencias de los Estados nacionales para ejecutar políticas domésticas, los criterios que definen la competitividad y, en el caso agropecuario, la misma concepción de lo sectorial.

A los cambios en el reordenamiento del sistema económico mundial, deben agregarse otros que son propios de la realidad doméstica. Por un lado el cambio drástico en la orientación de los *regímenes sociales de acumulación* (Nun, 1987), pasando de lo que podríamos denominar un *régimen social de acumulación de apertura y desregulación* (1990-2002) a otro de *economía regulada* (2003- ) (1). Y por otro lado, en el plano sectorial, las profundas y aceleradas transformaciones tecnológicas, productivas y organizacionales a partir de redes contractuales complejas en la cooperación de diversos y heterogéneos actores en la producción y articulación de los eslabones de las cadenas agroalimentarias (Cfr. Bisang *et al.*, 2008; Barsky y Gelman, 2009 y Anlló *et al.*, 2010).

A partir de la década de 1990 se han extendido en América Latina propuestas de desarrollo rural para combatir la pobreza basadas en la articulación de enfoques territoriales e institucionales (Cfr. Schejtman y Ramírez; 2004:1-2 y Schejtman y Barsky, 2008). El paradigma de desarrollo rural propuesto se asienta en el supuesto de una multiplicidad de acciones de tipo económicas o productivas e institucionales específicas promovidas por actores con competencia sobre un territorio, tanto públicos como privados, que cooperan y complementan sus esfuerzos y, al que se articulan otros actores de carácter regional o nacional, cuya sumatoria y sinergia confluyen en un proceso de desarrollo.

Mas allá de las críticas que se han realizado a una concepción que pretende prescindir de una activa intervención del Estado y de las políticas sectoriales (Cfr. Dirven 1999 y Lattuada, 2006) la propuesta resulta sumamente valiosa en rescatar la importancia del *capital social* local y regional y su consolidación para cualquier iniciativa de desarrollo que se pretenda sostenible en el tiempo.

Entre los actores socioeconómicos que potencialmente pueden cumplir un rol relevante como agentes de desarrollo territorial rural merecen destacarse aquellas organizaciones que integran la economía social, especialmente las asociaciones cooperativas, que por más de un siglo han constituido un factor de *enraizamiento* de la economía en el territorio, un factor de desarrollo

agrario y un referente social, económico y aún ideológico en las comunidades rurales donde se encuentran asentadas.

No obstante, dada la heterogeneidad existente en el desarrollo histórico de este tipo de organizaciones en los diferentes países, y el grado de diversidad en la manifestación empírica dentro de cada realidad nacional, se requiere que los supuestos mencionados deban ser contrastados con el estudio de casos concretos.

En otro trabajo (Lattuada *et. al.*, 2011), hemos delineado un mapa de situación de la realidad del sector cooperativo argentino, con información estadística actualizada sobre número de entidades y asociados, actividades y servicios ofrecidos, personal empleado, situación económica y nivel de participación en la comercialización agropecuaria. En esta oportunidad, presentamos en cambio aspectos cualitativos, vinculados al análisis de estas organizaciones como instancias, en principio, generadoras de capital social.

De este modo, el artículo se estructura en dos partes. En la primera, destacamos los aspectos teóricos utilizados para el análisis organizacional, orientados a la literatura especializada en capital social y, además, vinculándola con los aspectos centrales del análisis morfológico de aquellas organizaciones. En la segunda, presentamos el análisis de tres estudios de caso sobre organizaciones cooperativas relevantes del agro argentino: la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FeCoVita), Agricultores Federados Argentinos (AFA) y SanCor. Para este análisis se utilizaron fuentes institucionales, estudios especializados y entrevistas en profundidad.

Finalmente, a partir de este enfoque teórico, intentaremos establecer la relevancia del papel de estos actores cooperativos como agente de desarrollo local y regional.

## **2. Capital Social y Cooperativismo**

La construcción de la noción de *capital social* tiene una larga trayectoria y ha sido trabajado por las ciencias sociales desde principios del siglo XX, inicialmente a partir de los trabajos de Pierre Bourdieu (1979 y 1980) y, posteriormente, con un desarrollo paralelo de la sociología americana (Coleman, 1988; Putnam, 1993 y 1995 y Woolcock, 1998) entre otros, siendo enriquecido por una diversidad de fuentes y aportes que dotan al mismo de un carácter polisémico (Moyano Estrada 2006, Portes, 1999).

No obstante la diversidad de interpretaciones en su definición y usos empíricos, nos interesa particularmente la importancia que el mismo ha tomado en la literatura como factor cuya presencia contribuye al desarrollo de comunidades y territorios (Putnam, 1995; Woolcock, 1998). En otras palabras y en forma muy esquemática, la importancia de los lazos y redes de cooperación entre actores individuales y entre organizaciones que contribuyen al desarrollo de los territorios. Un recurso que, como sostienen Caracciolo y Foti (2003:48), posee la condición de movilizar otros

recursos (del capital económico, político y cultural) para generar y ampliar los beneficios de la comunidad (2)).

En el mismo sentido, Evans (1997) utiliza el término sinergia socio-estatal (*State-society synergy*) para indicar que éste puede ser un catalizador del desarrollo promoviendo ciertos modos de articulación de los ciudadanos comunes y las agencias públicas. En este sentido, el autor vincula la idea de desarrollo a dos nociones centrales de su propuesta teórica: el enraizamiento (*embeddedness*) y la autonomía. El capital social puede comprenderse a partir de estas dos dimensiones visualizándose de distintos modos: como lazos sociales, prácticas o modos de regulación. Lo cierto es que, desde un punto de vista económico, el mercado no opera indistintamente ante dichos modos, sino que como sostenía originalmente Polanyi (1957) y posteriormente Granovetter (1985), la economía se encuentra *enraizada* en las relaciones sociales, y esa imbricación se expresa a través de distintos mecanismos culturales e institucionales (relaciones familiares, políticas, religiosas, etc.). Por lo tanto, de acuerdo a las características que asuma ese "*capital social*" de una comunidad, existen mayores o menores posibilidades de iniciar y sostener un determinado proceso de desarrollo.

Existen distintos tipos de asociaciones agrarias, de las cuales podemos diferenciar en una primera instancia las *asociaciones reivindicativas* (gremiales, sindicales, profesionales) y las *no reivindicativas* (económicas como las cooperativas, de servicios como las comunidades de regantes, lúdicas como los clubes sociales, etc.); las cuales generan diferentes tipos de *capital social* de acuerdo a su naturaleza o fin, y a su vez, dentro de las mismas, ese *capital social* pueden tener factores positivos o negativos para el desarrollo de acuerdo a las distintas etapas del proceso.

No obstante, no todos los actores sociales, ni las asociaciones por ellos creadas reúnen las características necesarias para constituirse en activos agentes de desarrollo, o bien pueden serlo en un momento de inicios de estos procesos, pero luego transformarse en obstáculo a superar para la continuidad y sustentabilidad dinámica del mismo (Moyano Estrada, 2006).

A los efectos de las dinámicas de desarrollo local, este autor sostiene que las organizaciones de carácter reivindicativo -organizaciones profesionales/sindicales agrarias-, y el cooperativismo como representativo de las organizaciones no reivindicativas, son aquellas cuyas formas de capital social son las más idóneas para encarar procesos de desarrollo rural. En ellas existen las condiciones potenciales para generar un elevado nivel de integración, alto grado de conexión extracomunitaria, buen nivel de sinergia institucional y aceptable grado de eficiencia organizativa. Características consideradas como distintivas de la presencia de un *capital social* proclive a promover los procesos de desarrollo en las comunidades rurales.

El autor propone abordar el análisis de *capital social* en el agro a partir de un modelo -en base a

una adaptación de los criterios de Woolcock (1998)-, compuesto de dos niveles y cuatro dimensiones. El *nivel micro* se refiere a los actores individuales y su participación en redes de información y cooperación, incluida la cooperativa, mientras que el *nivel macro* hace referencia a las organizaciones y sus redes de articulación y cooperación. Se encuentra compuesto por dos dimensiones: *integración intracomunitaria* y *conexión extracomunitaria* mientras que en el *nivel macro* se despliegan dos dimensiones adicionales: *sinergia institucional* y *eficiencia organizativa*, cada uno de los cuales se expresan en distintos indicadores como puede apreciarse a continuación.

#### *Nivel micro:*

a) *Dimensión de integración intracomunitaria.* Se identifica el grado de inserción de los productores en la vida social de su comunidad a través de su integración en asociaciones agrarias del ámbito local. En este sentido, los indicadores podrían ser el grado de participación de los agricultores en las asociaciones formales (sindicatos, cooperativas, etc.) a nivel local, su nivel de identificación (intensidad) con el proyecto asociativo en el que participan -dato complementario indispensable para evaluar su potencialidad para comprometerse con estrategias comunes de desarrollo-.

b) *Dimensión de conexión extracomunitaria.* Indica el grado de autonomía de los productores para establecer relaciones con otros individuos fuera de su comunidad local o sus grupos de pertenencia, y se expresa en los siguientes indicadores: su participación en proyectos asociativos que trascienden el ámbito local (por ejemplo, asociaciones agrarias de ámbito comarcal o provincial) y su participación en procesos abiertos de acción colectiva donde se relacionan con individuos distintos a los de sus grupos de pertenencia (por ejemplo, con empresarios o profesionales no vinculados a la agricultura en el seno de los grupos de desarrollo rural).

#### *Nivel macro:*

a) *Dimensión de sinergia institucional.* Se refiere a las relaciones que se establecen entre las asociaciones agrarias y entre éstas y las instituciones públicas. Su grado e intensidad puede ser analizado a través de los siguientes indicadores: el nivel de cooperación entre las asociaciones agrarias y no agrarias existentes en la comunidad local o regional y el grado de interacción de estas asociaciones con las instituciones políticas locales, provinciales, regionales o nacionales que intervienen en los procesos de desarrollo.

b) *Dimensión de eficiencia organizativa.* Hace referencia a la credibilidad y competencia de las instituciones públicas y privadas en la prestación de servicios y en el desempeño de las funciones que les son propias. Esto puede evaluarse por medio de los siguientes indicadores: la valoración

de la cantidad y calidad de los servicios prestados por las asociaciones a sus afiliados, y el grado de reconocimiento social e institucional que reciben en el ejercicio de sus funciones.

Consideramos que las asociaciones cooperativas en la Argentina tienen altas probabilidades de cumplir con estos supuestos; con más de un siglo de existencia institucional, han constituido un factor de *enraizamiento* de la economía en el territorio argentino, un factor de desarrollo local y un referente social, económico y aún ideológico en las comunidades rurales donde se encuentran asentadas.

No obstante, cada uno de los rasgos mencionados se presenta con mayor o menor intensidad asociados a diferentes tipos morfológicos de organización cooperativa, como veremos a continuación y en los estudios de caso presentados más adelante, y no pueden considerarse ni una constante ni una propiedad constitutiva del cooperativismo en general.

## **2.1. Tipos Morfológicos**

Así como el cooperativismo agropecuario se ha ido transformando en sus aspectos cuantitativos y económicos durante el último siglo, también lo ha hecho en los aspectos ideológicos e institucionales. Las cooperativas agropecuarias surgen en un momento de la historia en el que determinadas condiciones estructurales e ideológicas se articulan o maduran para la generación de una organización social con características que la identifican y diferencian de otras existentes. Las transformaciones de las circunstancias originales y de los factores que las constituyeron, así como las derivadas de su propia presencia y actuación, van generando tensiones entre los principios doctrinarios y las prácticas cotidianas que desembocan en cambios relevantes de las organizaciones primigenias. Resulta obvio señalar entonces, que de acuerdo a la profundidad de los cambios institucionales observados, estos repercutirán en la importante modificación de los objetivos originales de las mismas.

Este proceso de transformación institucional del cooperativismo agropecuario conduce a formas de organización que se diferencian sustancialmente unas de otras. Es decir, dentro del cooperativismo encontramos formas organizativas que difieren en las relaciones de sus elementos constituyentes, aunque pueden tratarse como si formaran parte de un gran conjunto o “familia institucional”. Si bien todas estas formas de organización cooperativa permiten, en una etapa intermedia, la convivencia de normas y prácticas distintas o incluso contradictorias, se llega a un punto de inflexión donde sólo caben dos alternativas de desarrollo institucional: regresar a una situación en la que se dé una mayor coherencia entre las prácticas cooperativas reales y sus normas originales, o modificar drásticamente los principios fundacionales para posibilitar que las cooperativas funcionen como empresas administradoras de capital en sentido estricto.

Veamos a continuación con mayor detalle las etapas de este proceso, y las diferentes formas de

organización institucional que las han caracterizado. Desde una perspectiva teórica, y sin que su adopción implique desconocer la heterogeneidad de situaciones empíricas concretas, podemos identificar tres tipos ideales de formas institucionales en la organización cooperativa: *organización institucional consecuyente (OIC)*, *organización institucional paradójal (OIP)* y *organización institucional en mutación (OIM)*. Estos tipos ideales han sido elaborados para expresar la existencia de determinadas relaciones organizacionales de orden interno y su lógica particular, así como para referirse a determinadas actividades específicas de las cooperativas agropecuarias, implicando cierta relación con los contextos cambiantes en los que desarrollan dichas actividades.

A continuación, con el objetivo de relacionar tales modelos con las nociones de capital social reseñadas, describiremos brevemente los tipos presentados (3).

Se entiende por OIC toda organización donde las fricciones entre las prácticas institucionales y los valores y principios que le dieron origen y orientan sus acciones, se encuentran reducidos a su mínima expresión (4). Aquí, la racionalidad instrumental orientada a fines se encuentra claramente subordinada a la racionalidad identitaria orientada a valores. Las formas cooperativas en que se expresa corresponden más a las de un movimiento social, que a las de sociedades u organizaciones formales.

Las causas históricas de la constitución de este tipo de cooperativismo están asociadas a la integración y al compromiso solidario de sus miembros para resolver cuestiones de vulnerabilidad, tanto respecto de las situaciones naturales adversas (climatología), como de las fluctuaciones del mercado en condiciones de monopolio de la tierra, de los costes de los insumos o de las dificultades para la comercialización de los productos (5).

Este tipo de cooperativas se multiplicó y fortaleció durante la posguerra, evidenciando una fase de crecimiento significativo en la magnitud y diversidad de las operaciones y negocios de las cooperativas, del número de asociados y de unidades de primer grado, y con ello el consecuente desarrollo de una mayor complejidad técnico-administrativa, así como múltiples instancias de vinculación interinstitucional (cooperativas de segundo grado, confederaciones, etc.).

En esas condiciones, tanto los problemas prioritarios a afrontar, como las motivaciones de sus integrantes y las condiciones para desarrollar sus acciones colectivas, generaron objetivos, intereses y prácticas institucionales distintas a las de la etapa anterior de acuerdo con la mayor heterogeneidad interna de sus componentes sociales. Como resultado de ese contexto de cambios, el cooperativismo del tipo OIP se fue alejando de los rasgos identitarios de movimiento social que identificaban en cierto modo a las primeras cooperativas para ir convirtiéndose poco a poco en instituciones de naturaleza más instrumental orientadas a cumplir objetivos explícitos y formalizados, mediante un ordenamiento de la conducta de sus miembros y el desarrollo de acciones racionalizadas y programadas, teniendo en cuenta criterios de jerarquía interna,

coordinación imperativa y normas de comportamiento de sus miembros. Es decir, las cooperativas del tipo OIP se fueron *corporatizando* (6).

Las OIP poseen una gran complejidad institucional que se traduce en la variación de los criterios y métodos de participación y control. Las mismas tienden a pasar de una forma de *representación y control institucional* de tipo *directo y personal* cuando los asociados son reducidos en número y el grado de complejidad de negocios y administrativos escasos a un tipo de *representación delegada* donde los dirigentes reciben instrucciones precisas de sus bases y finalmente a una forma de *representación* de tipo *fiduciaria* en la que los dirigentes tienen una relativa autonomía, a veces muy amplia e incluso completa, para interpretar los “intereses” de sus representados en función de las circunstancias y de los intereses de la propia institución- (7). Esta delegación fiduciaria se expresa con mayor claridad en el modelo de *Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica* que analizaremos en el próximo punto.

En síntesis, las cooperativas del tipo OIP tienen como característica constituyente una permanente tensión institucional para resolver el dilema de la situación de externalidad entre la cooperativa y sus asociados, que no es diferente sustancialmente de una relación entre clientes o de mercado y que denominamos como *alteridad burocrática* (Lattuada y Renold, 2004). Esta tensión afecta a su esencia e identidad, más allá de los resultados económicamente favorables. En las cooperativas con OIP, la primitiva uniformidad social e ideológica es sustituida por una estructura directiva que trata de “resolver, mediante un procedimiento formal y burocrático, la situación (contradictoria y paradójica) de hacer compatible en el seno de la cooperativa, en términos de Max Weber (1984: 20 y ss), *acciones racionales con arreglos a fines* (la constitución de una empresa cooperativa donde cuenta el rendimiento económico) y *acciones racionales con arreglo a valores* (doctrina cooperativista), acciones que en el tipo de cooperativas con OIC de la etapa anterior coexistían sin grandes contradicciones.

Si bien las OIP pueden permanecer por mucho tiempo sosteniendo esta tensión paradójica sin plantear modificaciones estructurales importantes, ante cambios drásticos en el contexto en el que deben operar, se plantean al menos dos opciones de reformulación institucional en sus potenciales tendencias evolutivas. Una, que implica recobrar, dentro de los principios tradicionales cooperativos, los valores solidarios y de la participación más o menos directa de los asociados en una escala institucional y regional que lo haga posible. Y, otra, de orientación más empresarial, que tiende a una reformulación drástica de los principios cooperativos originales, para que se habiliten prácticas más flexibles y cercanas a las empresas de capital y prácticas de mercado. Se trata de *Organizaciones Institucionales en Mutación* (OIM) que pueden comprenderse desde dos subtipos: las mutualistas y las de competencia económica dinámica.

El subtipo de *Organización Mutualista* (OM), es la que promueve retomar con mayor vehemencia el acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando los



principios de solidaridad y ayuda mutua, y la participación democrática. Se caracteriza por propiciar estrategias organizacionales que contempla con mayor intensidad los intereses de los asociados –por ejemplo, a partir de distribución líquida de los beneficios no destinados a las reservas o nuevas inversiones consensuadas–, que fomentan un desarrollo institucional acotado en su expansión geográfica –local o regional que posibilite la participación directa de los asociados– y con reducida complejidad burocrática institucional –reflejada en un número pequeño y eficiente de personal, con escasa diferenciación jerárquica interna, e ingresos acordes a las características socioeconómicas de los asociados-. El cambio de las condiciones de un *Régimen Social de Acumulación (RSA) de apertura y desregulación* a un *RSA de economía regulada* con mayor intervención estatal puede generar, en este sentido, mejores condiciones para el desarrollo y consolidación del *subtipo Mutualista*.

El segundo subtipo ideal, denominado *empresarial* nos remite más específicamente a una *Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED)* (8), que ejemplifica con mayor claridad las denominadas *Organizaciones Institucionales en Mutación* en nuestra tipología. Estas OIM tienden a un modelo macrocooperativo, introduciendo fórmulas de gestión empresarial en las que prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de las de solidaridad. En estos casos, se busca reducir las diferencias entre las cooperativas y las empresas de capital, con el fin de superar las restricciones que le impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del nuevo contexto competitivo. Esto requiere la adopción de una mayor envergadura económica y complejidad institucional, así como expandir su radio de acción a latitudes impensadas para sus asociados, derivadas de las necesidades de escala y grado de integración de las operaciones a abarcar. Implica, también, operar con terceros no asociados, constituir empresas de capital privado, como sociedades anónimas subordinadas para determinadas operaciones, o alianzas estratégicas con empresas privadas de capital independiente.

En función de nuestra línea de análisis, el hecho destacado de estas experiencias es que la competitividad y crecimiento en el mercado de las empresas cooperativas mencionadas es una decisión del cuerpo de directores, funcionarios y administradores, en función de la permanencia y crecimiento de la organización que dirigen. Ello implica, a través de mecanismos de mercado oligopsónicos, una subordinación de las estructuras de primer grado y de los productores que la integran a las decisiones y acciones adoptadas por la cúpula directiva de este modelo organizacional o, en caso contrario, el alejamiento de la estructura que ayudaron a crear.

El discurso de esta *Organización Institucional Cooperativa de Economía Dinámica* se expresa en sentido opuesto e inverso respecto del discurso de la OIC. El mismo prioriza en su contenido la eficiencia económica de la organización y su competitividad en un mercado ampliado, subordinando los valores cooperativos, considerándolos como un obstáculo para el logro de sus metas empresariales.

En esta etapa, el cooperativismo agropecuario como sistema se encuentra en un proceso crítico que trasciende las consecuencias cuantitativas, económicas y sociales, e involucra transformaciones de sus estructuras organizativas y principios doctrinales fundacionales. Esta problemática se inscribe en un escenario internacional de transformaciones en el cooperativismo, que se expresa tanto en las experiencias concretas de las *New Generation Cooperatives*, como en la revisión y discusión de la doctrina realizada por la Alianza Cooperativa Internacional durante 1995 en Manchester.

## **2.2. Tipos morfológicos y capital social**

En relación a lo expuesto hasta aquí, podemos observar las correspondencias entre los tipos morfológicos cooperativos y sus características distintivas, asociados a los niveles e indicadores propuestos por Moyano Estrada (2006) en su modelo (9).

a) Desde una perspectiva *weberiana*, las bases de un comportamiento organizacional basado en “valores” o “intereses o fines empresariales” podemos señalar que: en el tipo morfológico de OIC predomina fuertemente el primero, mientras que en los otros dos modelos se da una degradación progresiva en beneficio del segundo -con la excepción de la OM donde recupera para sí cierta preponderancia en relación a los intereses-.

b) Respecto de la representación y participación de los asociados en la organización se expresa una clara relación inversa entre las formas directas presentes en el modelo de OIC y la fiduciaria correspondiente al modelo de OICED. En el caso de la OIP tiene preeminencia la forma delegada con una tendencia hacia la forma fiduciaria mientras que en el modelo de OM esta presencia se invierte, otorgándole importancia creciente a la posibilidad de participación directa.

c) Las posibilidades de ingresar libremente a integrar las cooperativas, expresado en el principio cooperativo de puertas abiertas, tiene limitaciones en algunos de los modelos. Este se cumple en las formas de OIC y también, con ciertas limitaciones, en las OIP; mientras que está restringido en las OM y OICED por diferentes motivos. En las primeras para garantizar una mayor participación directa de los asociados en el control y en la segunda por razones contractuales y asentadas en la eficiencia del negocio (intereses).

d) Los procesos de toma de decisiones internas en las organizaciones cooperativas se sostenían originalmente en el conocido principio democrático de “un hombre, un voto”, ampliamente respetado en las OIC y en las OM. Pero de acuerdo a los diferentes tipos morfológicos, este principio se altera parcialmente en las OIP y se transforma radicalmente en las OICED donde la capacidad de decisión se vincula con el grado o volumen de negocio que se opera o concentra.

e) Los ámbitos de acción referidos al modelo de OICED, centrados en su proyección nacional y global, contrastan notablemente con los tres tipos morfológicos restantes.

f) Una relación similar se produce respecto de la disposición de recursos económicos y la capacidad técnica, con excepción de la OM que, a pesar de sus menores dimensiones, desarrolla estrategias de red institucional que permiten compensar esa menor dimensión de sus recursos.

g) En cuanto a las condiciones de Capital Social a nivel micro, la OIC demuestra un alto grado de integración intracomunitaria y baja integración intercomunitaria, en forma inversa a la OICED. La OM y en mayor medida la OIP resultan una transición desde el círculo más estrecho de relaciones internas a las vinculaciones con otras organizaciones de la comunidad.

h) En el nivel macro de las condiciones de Capital Social -tanto respecto de la sinergia institucional, como en los niveles de integridad y eficiencia de las organizaciones- se expresa una clara tendencia de menor a mayor desde las OIC a las OICED, donde la mayor complejidad organizacional y de los negocios son determinantes en la cooperación público privada, en las alianzas estratégicas con otras empresas, y en los requerimientos de eficiencia y resultados.

En síntesis, dentro de la economía social se pueden distinguir dos grandes conjuntos de organizaciones, aquellas cuyas bases se encuentran asentadas principalmente en valores y aquellas donde predominan los intereses. Las primeras, tienen una alta preponderancia de los factores sociales que contribuyen a los procesos del desarrollo, como la participación directa, la mayor inclusión social, la cohesión, solidaridad, toma de decisiones democráticas y alto grado de enraizamiento local y que se identifican con los aspectos micro del capital social como son la integración intra e inter-comunitaria. Este es el caso fundamentalmente de la OIC y la OM de nuestro modelo.

Con estos elementos teóricos: por un lado los análisis de corte morfológico y, por otro, el capital social que aquellas generan, describiremos a continuación tres casos para ejemplificar las transformaciones que hemos ido relatando. Tomaremos tres ramas productivas centrales del sector agroalimentario nacional -la vid, los granos y los lácteos- y tres de las empresas más importantes en estas producciones que revisten formas cooperativas de distinto tipo: FeCoVita, AFA y SanCor respectivamente.

### **Cuadro 1: Tipos morfológicos cooperativos y capital social**

TIPOS MORFOLOGICOS COOPERATIVOS Y CAPITAL SOCIAL														
Tipos	Naturaleza Organización		Participación/Representación			Apertura Inclusión	Democracia Interna	Ámbito de Acción		Capacidad Técnica y Recursos	Capital Social			
	Valores	Intereses	Directa	Delegada	Fiduciaria			Local/Reg	Nac/Global		Nivel Micro Integración		Nivel Macro	
											Intra Comunitaria	Inter Comunitaria	Sinergia Institucional	Integridad Eficiencia
OIC	+	-	+	-+	-	+	+	+	-	-	+	-	-	-
OIP	-+	+~	-	+	-+	+~	+~	+	-+	-+	+~	-+	-+	-+
OIM (OM)	+~	-+	+~	-+	-	-	+	+	-	+	+	-+	-+	+~
OIM (OICED)	-	+	-	-	+	-	-	-	+	++	-	+~	+	+

Referencias:  
+ Presencia de la función o característica señalada  
- Ausencia de la función o característica señalada  
+~ Presencia relativa y de mayor intensidad de la función o característica en un mismo tipo y/o entre tipos morfológicos  
-+ Presencia relativa y de menor intensidad de la función o característica en un mismo tipo y/o entre tipos morfológicos

### 3. Las organizaciones cooperativas agropecuarias como movilizadoras de capital social: presentación de casos

#### 3.1. Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FeCoVita)

La producción vitivinícola se expande dinámicamente en la región de Cuyo partir de 1883, año en el que arriba el ferrocarril. Se trataba de una actividad semi-artesanal, (Schwarzer, 1996:206). Tiempo después, en los albores del modelo estatal de corte intervencionista, se crean una serie de organismos de regulación de las producciones nacionales: granos, azúcar, yerba, carne, vino, entre otras. La ley N° 12.137 de 1934 da origen a la *Junta Reguladora de Vinos* para establecer mecanismos que impidan las crisis excedentarias y regulen los precios de acuerdo a los consumos (10).

Al considerar lo anterior, y a pesar de las dificultades, esta agroindustria otorgó a la región de Cuyo y especialmente a las provincias de Mendoza y San Juan, un notable dinamismo socio-demográfico. De hecho, fue receptora de una gran corriente migratoria que se constituyó como fuerza de trabajo del complejo en ascenso (Barsky y Fernández, 2008).

Entre los años 1965 y 1975 se expandió el área de cultivo y de producción de vinos, tendencia que se sostuvo hasta los años 1980 en un contexto inflacionario que favoreció la superproducción de vinos de mesa complementada con la caída del poder adquisitivo de los consumidores (Neiman y Bocco, 2003).

Al igual que en otras tramas productivas, la vitivinícola también se vio afectada por las estrategias de acumulación de corte neoliberal que se consolidaron en el país en la década de 1990. Pero en este caso, su efecto con el ingreso de numerosos capitales internacionales productivos y la reinversión de los capitales locales tradicionales, experimentó un proceso de diversificación y crecimiento excepcional.

Los procesos de desregulación y privatización de la economía tuvieron consecuencias importantes. Al comienzo de esta etapa, se dismanteló el aparato estatal, que desde la ley N° 12.137 regulaba la actividad. Con esto, se modernizó la producción de vinos, se expandieron distintas calidades y se alteró la organización empresarial tradicional. Por primera vez, se exportaron vinos a España y las exportaciones se instalan en la agenda comercial desatándose un proceso de expansión tecnológica y desarrollo de altos niveles de competitividad. La mayor parte de la literatura acuerda que el aumento del producto y la productividad estuvieron vinculados a dos factores centrales: 1) exportaciones, 2) demanda nacional refinada, (Neiman y Bocco, 2003 y Lattuada, 2007).

En este contexto histórico, un hito en la producción de vinos de la provincia de Mendoza fue la Bodega Giol. En 1887 Juan Giol y Bautista Gargantini adquirieron 33 hectáreas en Maipú para el cultivo de la vid. Luego construyeron la bodega “La colina de oro” que producía la mitad de los vinos que se consumían a nivel nacional (Diario *Uno*, 28/03/09). En 1911 y con una gran capacidad empresarial ya instalada, Bautista Gargantini dejó la sociedad, quedando Juan Giol dispuesto a seguir adelante con la dirección comercial de la empresa bajo la forma de una sociedad anónima que dejará en manos del Banco Español del Río de la Plata, retornando a Italia en 1915.

En el año 1959, dicho Banco vende al Estado provincial el 50% de las acciones de la tradicional empresa *Bodegas y Viñedos Giol* para entonces regular la vitivinicultura mendocina, tendencia que se revierte en 1988 cuando Giol se privatiza en un proceso no convencional. Luego de la promulgación del decreto N° 3.345 de octubre de 1988 se fija el plazo para la licitación pública de las bodegas.

Allí comienza una larga tarea de asociar en cooperativas de primer grado a los productores que vendían uva en forma individual a Giol y las cooperativas ya existentes (Neiman *et al.*, 2006). FeCoVita tuvo un rol protagónico en ese sentido. Según indican estos autores, la segunda etapa de este proceso de privatización “asociado” era lograr que la mayor parte de las organizaciones de primer grado se asocien a la Federación. De este modo, fue integrada originalmente por 37 cooperativas que contaban con 3.000 productores vitícolas pequeños y medianos de Mendoza, presentándose a la licitación y adjudicándose la tradicional bodega.

En 1970 se crea la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas (en adelante ACOVI). Esta funciona

con carácter gremial y no económico siendo una organización de segundo grado que nuclea pequeños y medianos productores vitivinícolas. A partir de la ACOVI, y esta vez con un propósito económico y de mejora en las condiciones de producción para las cooperativas de primer grado, se crea FeCoVita en 1980, única federación de cooperativas en la producción de vinos, resultado en parte del proceso de privatización asociada de Bodegas Giol (11).

La creación de esta Federación permitió a los pequeños y medianos productores continuar vendiendo su producción a la bodega para ser elaborada, fraccionada y comercializada logrando escala, valor agregado y mayor competitividad en el mercado. Neiman *et al.* (2006: 189) destacan que, aún con la debilidad institucional inicial la respuesta asociativa fue una solución y una etapa superadora de la situación previa en la que se encontraban numerosos pequeños productores vitivinícolas de la provincia. La existencia de FeCoVita facilitó la opción a los productores a partir de un proyecto asociativo de tipo cooperativo como vía de desarrollo e integración.

FeCoVita es una *cooperativa de segundo grado* que asocia, actualmente, a 31 cooperativas, integradas por un número mayor a 5000 productores y elaboradores vitivinícolas. De ellos unos 3.200 productores son asociados de las cooperativas de primer grado que la integran y otros 1.800 no asociados que entregan la producción para elaborar a las cooperativas del complejo. Este conjunto de asociados representa el 30% de los vitivinicultores registrados en la provincia de Mendoza y controlan unas 28.000 hectáreas de viñedos. Alrededor del 80% de las fincas que conforman la red de asociados a las cooperativas de FeCoVita se encuentran a cargo de pequeños productores (hasta 10 hectáreas) y el 20% restante a cargo de medianos productores (entre 10 y 30 hectáreas), aunque existen casos excepcionales de productores grandes (entre 50 y 100 hectáreas) que también entregan su producción a las cooperativas que integran el sistema.

La incorporación de nuevas cooperativas al sistema FeCoVita no es abierto, ni espontáneo, aunque forman parte del mismo la gran mayoría de cooperativas de la provincia. El ingreso de nuevas entidades asociadas está regulado por una racionalidad estrictamente económica. A mayor número de cooperativas asociadas se debe distribuir un mercado finito, expresado en los cupos de entrega de vino, entre un mayor número de beneficiarios. Esta lógica puede comprobarse con mayor claridad en las situaciones de quiebra o retiro de una cooperativa del sistema FeCoVita. El cupo que le correspondía, se distribuye preferentemente entre las cooperativas que quedan, ampliando de este modo la cuota de mercado para cada una y no por la incorporación de nuevas cooperativas.

La forma en que se distribuye internamente ese cupo adicional ha sido generalmente en forma proporcional a los cupos existentes y excepcionalmente se ha optado por una distribución igualitaria entre el conjunto de cooperativas asociadas. En el primer caso, se benefician más aquellas que disponían de mayores cupos históricamente y en el segundo, se contribuye a reducir progresivamente la brecha o polarización interna entre las cooperativas asociadas. Una cuestión a

la que deberá prestarse especial atención en función del modelo de desarrollo organizacional que se desee promover en el futuro. La provisión de vinos a estas cooperativas es aportada por sus productores asociados, pero también, en una buena proporción, por productores o *terceros no asociados*.

El consejo directivo de FeCoVita se integra con doce miembros que representan a las cinco regiones de la provincia en que se encuentran las cooperativas de primer grado. Los delegados de esas cooperativas designan anualmente entre 2 a 3 titulares y un número equivalente de suplentes por cada una de las regiones de acuerdo a una ecuación que tiene en cuenta el número de cooperativas por zona, el número de asociados y el volumen operado por las mismas.

En el complejo de cooperativas vitivinícolas la participación real es proporcionalmente más alta que en otro tipo de cooperativas agrarias, si se mide por la participación de los asociados en las asambleas donde alcanza al 30% del total de los mismos. Pero la participación no sólo puede medirse por la cantidad sino por la calidad de la misma. Y en este aspecto en el sector vitivinícola como en otros sectores de actividad agrícola resulta mayoritaria la presencia del denominado "*socio sumiso*", que delega las decisiones en un grupo dirigente que se mantiene en el control de las organizaciones por largo tiempo, con escasa o nula renovación.

Otro factor que contribuye en forma relevante a estas características de la participación societaria, que tampoco es un rasgo particular o exclusivo del sector vitivinícola o del complejo de cooperativas asociadas a FeCoVita sino, por el contrario, bastante generalizado en el medio rural latinoamericano, es el alto promedio de edad de los productores asociados y la relativa falta de interés de los jóvenes por integrarse a las actividades de las explotaciones y por extensión a las cooperativas.

En cuanto a la variable comercialización, y según datos provistos por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (2007) entre 1990 y 2006 la exportación de vinos argentinos se multiplicó 7 veces en volumen, de 445.536 a 2.934.248 hectolitros, y 25 veces en valor al crecer desde algo más de 15 millones a 379 millones de dólares en el mismo período. Esto, como resultado de importantes inversiones y de cambios operativos de las empresas argentinas y de un sustancial crecimiento de los precios por efecto de una ostensible mejora en la calidad de los vinos argentinos. Los mostos también tuvieron una tendencia creciente, pero no tan significativa al pasar de 62.016 a 161.007 toneladas y su valor creció desde los 33.438 millones hasta los 117.733 millones de dólares entre 1990 y 2006.

En este competitivo mercado, FeCoVita no sólo ha resistido sino que ha crecido en forma significativa en sus destinos de exportación. Sin embargo, y tal como se indica, "el mercado externo constituye una meta a lograr por la empresa y año a año se incrementa la comercialización, desarrollando nuevos productos y nuevos mercados. Los logros han sido

importantes y actualmente se exporta a más de 20 países. Las exportaciones incluyen vinos varietales y genéricos envasados en botellas y en envases multilaminados y también mostos concentrado y vinos a granel” (12).

FeCoVita es una *Organización Institucional Paradojal* (OIP) en una fase de transición hacia una *Organización Institucional en Mutación* (OIM) de tipo *Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica* (OICED).

Es decir, es una OIP en la medida que se desenvuelve en un contexto de desarrollo económico significativo en cuanto a la magnitud y la diversidad de las operaciones y negocios que llevan adelante, de la permanencia en las cooperativas asociadas y de la mayor complejidad técnico-administrativa con múltiples instancias de vinculación interinstitucional con las que cuenta. Aquí, aquella unidad representacional de las organizaciones de tipo “consecuente” se escinde en una nueva unidad donde coexisten, considerando la tipología weberiana, en acciones racionales con arreglo a fines y a valores que supone, como aclaran estos autores, una “tensión institucional” para resolver el dilema entre identidad y resultados (13).

Por lo descrito hasta ahora, FeCoVita se encuentra en la transición desde una OIP hacia una OIM donde se tensiona entre la tendencia que prima hacia una OICED pero con resistencias de carácter de una OIMutualista. De este modo, es posible distinguir ciertos matices en los modos de ejercer tal cooperativismo a lo largo de los agentes que la conforman y también, hacia fuera de ellos, es decir, con otras instituciones.

Además, FeCoVita actúa –en base a sus antecedentes– como una “red” (14). Posteriormente a la privatización de Giol se ha convertido en una empresa líder, adaptando estrategias empresariales y tecnológicas en cuanto al fraccionamiento y embotellamiento de sus productos de última generación provenientes de Francia, Alemania y otros países. Sin embargo, tal como sugieren Acosta y Verbeke (2005), estas capacidades no podrían haberse desarrollado plenamente de no existir ciertos pre-requisitos:

1. la cercanía y multidimensionalidad de las relaciones entre los pequeños y medianos productores que forman su base.
2. las redes asociativas entre éstos que los identifican en el triple rol de clientes, proveedores y propietarios.
3. la posibilidad de llevar adelante una privatización asociada, consensuada entre el Estado provincial y los productores a través de la ACOVI.
4. el peso que posee FeCoVita en la representación sectorial y de cara a las negociaciones con el Estado a partir de COVIAR.



La Federación forma parte de una red compuesta por las cooperativas de primer grado que la integran, sus centros regionales, dentro y fuera de la provincia de Mendoza, sus vinculaciones –en el plano tecnológico, económico y financiero– con diversas entidades: INTA, COVIAR, Banco Credicoop, es decir, instituciones externas a la red. En estos intercambios –que a continuación describiremos en detalle– se distingue un comportamiento incremental, esto es, parafraseando a Acosta y Verbeke, no totalmente dependiente, tampoco completamente autónomo.

Asimismo, en términos de integración intracomunitaria, los productores asociados a la Federación tienen acceso a líneas de créditos generadas a partir del Fondo para la transformación de la provincia de Mendoza. El objetivo fundamental es la integración de los productores mejorando su capacidad empresarial y de ingresos. En la misma línea, Mingo y Goldfarb (2005) plantean que la Federación promueve iniciativas y genera proyectos que tienen como objetivos dar cuenta de algunas problemáticas y plantear mejoras a los productores que de ella participan. Se trata de poder organizar un subsistema sectorial de modo cooperativo a partir de la red reproduciendo el principio de inter-cooperación que permitirá: 1) la defensa y representación de los intereses de las organizaciones que la integran y los productores miembros y 2) potenciar la acción empresarial que permite esta inter-conexión.

Al considerar las cuestiones relativas a la generación de *capital social*, es necesario observar las organizaciones cooperativas y sus vinculaciones inter e intra cooperativas (antes mencionadas) y hacia fuera, con otras organizaciones. Observaremos que el desarrollo de capital social promueve beneficios frente a oportunidades pero, también, constricciones con costos en las diferentes etapas de la red.

En el *nivel micro*, en cuanto a la *conexión extracomunitaria*, FeCoVita participa activamente de los programas de desarrollo rural territorial dispuestos en su área de influencia. En principio, existe un acuerdo INTA-FeCoVita en el marco de programas de desarrollo rural como PROFEDER, PROFAM y, en su momento, Cambio Rural, con el objetivo de proveer asistencia técnica a sus productores. Según Acosta y Verbeke (2005), la participación en tales programas estuvo orientada a: 1) la transferencia tecnológica, 2) la innovación, 3) la articulación de redes con entidades y 4) el arraigo.

Teniendo en cuenta este último punto, es posible vincular también estos aspectos a la dimensión del *nivel micro* de *integración intracomunitaria*, puesto que la asociación a la Federación ha revalorizado el trabajo agrícola, descentralizándolo –hasta que se privatizara Giol, estaba concentrado en la zona de Maipú–, generando un fuerte interés en participar de la organización cooperativa (Pozzoli, 2006).

Al considerar el *nivel macro*, la Federación muestra un alto grado de *sinergia institucional*, a través de sus estrechos contactos y cooperación con organismos internacionales como la FAO, y

nacionales como el INTA y el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), universidades y otras organizaciones científicas con el objetivo de aumentar la productividad e incorporar tecnología. Se vincula también, en cuanto a los aspectos gremiales a ACOVI y con la entidad de tercer grado, CONINAGRO. En su interacción institucional también tiene una intensa actividad junto al gobierno de Mendoza y distintos integrantes de la cadena vitivinícola en la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), así como con el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social -organismo público nacional responsable de la promoción y control de cooperativas y mutuales-.

En cuanto a la *eficiencia organizativa*, FeCoVita posee acuerdos con Bancos Cooperativos, como Credicoop, con el objeto de promover créditos razonables a los productores que conforman sus organizaciones de base y actuando como garante de estas transacciones. A ello se agrega la mediación y gestión de programas de apoyo en capacitación y financiamiento que otorga el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Además, ha ocupado un rol central en el desarrollo del Plan Estratégico Vitivinícola 2020 (PEVI). Cuando en 2004 se crea COVIAR la Federación ocupa su presidencia, de allí el peso que esta posee de cara a los procesos de concertación con el Estado nacional y provincial, que la introducen hacia un rol más gremial.

### **3.2. Agricultores Federados Argentinos (AFA)**

Hemos mencionado que la tradición cooperativa posee una larga trayectoria en Argentina y, en particular, en el sector agropecuario. Las organizaciones cooperativas y mutuales surgen en nuestro país hacia finales del siglo XIX en un contexto caracterizado por el arribo de una gran masa de inmigrantes de ultramar, el crecimiento demográfico y la urbanización que promovía el modelo agroexportador y la consolidación del Estado nacional bajo ese modelo.

La Federación Agraria Argentina (FAA) surgida en el año 1912 en defensa de los intereses de pequeños y medianos productores, brindaba en sus inicios diversos servicios para el productor. En 1932, la Federación funda Agricultores Federados Argentinos (Sociedad Cooperativa Limitada), instituyéndose como una cooperativa de primer grado de comercialización agropecuaria (15). En 1950, la estructura administrativa de AFA era bastante diferente a la actual. Desde entonces, comienza una etapa de consolidación institucional con la creación de los Centros Cooperativos Primarios con Sub-Consejos y los actuales Consejos Asesores Locales.

En la actualidad AFA tiene 26 Centros Cooperativos Primarios distribuidos en las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires, que dependen de una Administración Central ubicada en la ciudad de Rosario. Sus asociados directos son personas físicas, en un número que según los datos aportados por la propia institución alcanzaría a 30.000 productores.

AFA es considerada como la cooperativa agropecuaria de primer grado más importante en el acopio de granos del país, con una capacidad de 3.400.000 toneladas anuales (16).

Además de las mencionadas capacidades de producción y acopio de granos, AFA posee plantas de producción de alimentos balanceados, aceites y metalúrgica propia. En cuanto a la industria aceitera, en 1993, la cooperativa comienza con la industrialización de semillas oleaginosas a partir de la construcción de una planta de aceite por solvente en Los Cardos, con una capacidad de acopio de semilla de 250.000 toneladas y una planta permanente de 51 empleados. Aquí se procesa un total de 500 toneladas de soja diarias produciéndose aceites crudos y harinas proteicas de soja de media y alta proteína (17). Esta producción se realiza en su totalidad con el grano entregado por los asociados a la cooperativa.

En el último tiempo, entre otras cosas, AFA se ha orientado a la producción de biodiesel. El Plan Piloto de la Planta biodiesel es uno de los Centros Primarios de la provincia de Santa Fe: Salto Grande y su objetivo fue la obtención de combustible propio. Esta iniciativa forma parte del Proyecto BIOFAA. Éste supone una propuesta de auto-producción de combustible y harina proteica. Para el desarrollo tecnológico se contó con el apoyo fundamental de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Nación. En la actualidad, el Proyecto BIOFAA funciona en el marco de un convenio entre FAA, la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Villa María e IMEGEN de Tancacha. También, FAA llevó adelante convenios con INTA-Rafaela e INTA-Marcos Juárez para ensayos de colza y otros.

Al considerar la información económica disponible en los estados financieros de la asociación encontramos que tanto la cantidad de granos comercializados, como aquellos en propiedad de los productores asociados sin comercializar y el volumen de acopio, tuvieron, aún con oscilaciones – en algunos casos vinculadas al contexto sociopolítico– un comportamiento positivo desde la campaña 2004/2005 a esta parte, especialmente en lo que tiene que ver con las toneladas de granos comercializadas, como veremos a continuación. Esto puede apreciarse en el cuadro que sigue. No obstante, en términos relativos su porcentaje de crecimiento es significativamente menor al experimentado por la producción de granos y oleaginosas en el país durante ese mismo período.

**Cuadro 2: AFA. Acopio y Comercialización 2004-2009**

<b>Ejercicio</b>	<b>Toneladas comercializadas*</b>	<b>Granos sin comercializar (en tt)*</b>	<b>Acopio (en tt)*</b>
<b>2004/2005</b>	3.061.435	798.098	3.199.786
<b>2005/2006</b>	3.037.518	540.758	2.894.016
<b>2006/2007</b>	3.258.586	650.054	3.470.433
<b>2007/2008</b>	3.054.952	1.288.845	3.851.619
<b>2008/2009</b>	3.349.704	665.752	2.800.669

**Fuente:** elaboración propia con datos de AFA. \* Los totales corresponden a: trigo, maíz, girasol, soja y varios.

En el ejercicio 2009 AFA declara un total facturado de \$139.544.450,32, y en 2010 sus balances dan cuenta de un crecimiento significativo al alcanzar los \$ 210.885.631,29.

Obschatko *et al.* (2006) destacan que, en Argentina, el área que se destinó a la producción de granos estuvo en ascenso, sumándose alrededor de 3 millones de hectáreas en las décadas mencionadas. La producción de granos creció hasta llegar los 20,3 millones de toneladas, logrando en la campaña 2004/2005 un récord de 84,5 millones. Particularmente, se observa en ese total una predominante presencia de las oleaginosas -soja mayormente-, mientras los cereales continuaban su tendencia a la baja.

Estas variaciones en la composición de la producción entre cereales y oleaginosas se reproducen también en la operatoria comercial de los AFA, como podemos observar en el cuadro inserto a continuación sobre los volúmenes embarcados durante ese período con destino a exportación directa.

**Cuadro 3: AFA. Exportaciones Directas 2006/2010**

Ejercicio	Pellets de soja (tn)*	Harina de soja (tn)	Aceite de soja crudo (tn)	Trigo (tn)	Maíz duro (tn)
2006/ 2007	91.881	26.300	34.280	105.000	s/d
2008/ 2009	12.290	158.200	51.809	s/d	48.562
2009/ 2010		155.645*	35.900	43.456	s/d

**Fuente:** elaboración propia en base a los estados contables de AFA (2006/ 2010). \* La información disponible incluye "Pellets y harinas de soja" en un mismo rubro.

En el caso anterior –FeCoVita– describimos la cooperación como una construcción social que nos permitía distinguir la configuración de redes a lo largo de una organización empresarial en relación a los contextos en los que ésta se desarrolla. A partir esto, observamos el gran peso que tiene AFA como organización empresaria pura pero también, como garantista de prácticas cooperativas tradicionales, aquellas que en definitiva, le dan origen. AFA ha sabido explotar la estructura de oportunidades para ganar en producto y productividad pero también, en racionalidad social en sus acciones.

La densidad organizacional de la cooperativa y el ingente número de operaciones que realiza le

brinda a esta organización ciertos atributos que hacen a la operatoria empresarial. Algunos de sus miembros plantean el perfil “*gerencialista*” que ha tomado la cooperativa. Al considerar los tipos morfológicos, estaríamos frente a una OIM con tendencia a transformarse en una OIECD, que reorienta sus objetivos y necesidades en base a los contextos de acumulación del capital intentando resolver la paradoja fines/valores, ganando la forma de organización racional con arreglo a fines aunque con elementos que permiten distinguir ciertas acciones sostenidas en el discurso cooperativo de tipo mutualista.

AFA ha generado una serie de prácticas institucionales y comunitarias en el plano estrictamente social que pueden ser consideradas desde este tipo de racionalidad, sin dejar de lado el “éxito” económico, como prácticas impulsoras de *capital social* en el mencionado modelo propuesto por Moyano Estrada (2006). Al tenerlo en cuenta, es posible distinguir las prácticas de la organización desde los dos niveles planteados: *macro* y *micro*.

A *nivel macro*, probablemente, el mayor indicador de *sinergia institucional* proviene de la siempre tensa (18) relación que mantiene con la entidad gremial fundadora, la Federación Agraria Argentina, en particular en la vinculación con los sectores públicos y políticos en el ámbito nacional. No obstante, AFA mantiene autonomía y aceitadas relaciones con gobiernos locales y provinciales, cooperación activa con instituciones locales como escuelas y cooperativas de servicios, así como con organismos nacionales con presencia regional como el INTA, organizaciones financieras nacionales (Credicoop) e internacionales (Rabobank).

En cuanto al nivel de *eficiencia organizativa*, un indicador del nivel alcanzado por la cooperativa en el territorio, lo constituyen los resultados del “*Balance Social*” que realiza periódicamente, un instrumento cuanti-cualitativo que permite distinguir el cumplimiento de los principios cooperativos y más específicamente, la responsabilidad social teniendo como eje el rol de la organización como vehículo de mejoras de la sociedad en general.

El *Balance Social* puede caracterizarse como un diagnóstico institucional vinculado a los principios cooperativos para dar cuenta de la situación organizacional a nivel interno pero también, a nivel externo, con otras instituciones cooperativas y no cooperativas. Es además, un instrumento que permite distinguir demandas para gestionar debilidades y fortalezas que son observadas anualmente. Es acumulativo, esto es, al realizarse entre tres y cinco ejercicios podrán tomarse cada uno de ellos como sistema evaluativo y de control permitiendo observar las acciones de responsabilidad social llevadas adelante por la cooperativa.

Como práctica, el *Balance Social* permite un contacto fluido con los asociados por la metodología sobre la que se construye. Se realiza a partir de cada Centro Primario en donde se disponen informantes clave que realizan los relevamientos de información que suman, a lo largo del ejercicio, la cooperativa, sus empleados y asociados y sus familias.

En cuanto al *nivel micro* y en relación a la integración intra-comunitaria, las funciones desempeñadas por la Fundación AFA creada en 2004 (19) resultan una contribución significativa para este objetivo. La Fundación se ocupa de la promoción, formación y capacitación en el marco del cooperativismo y sus aspectos filosóficos, sociales, institucionales, jurídicos, económicos, financieros y administrativos. La labor de la Fundación para esto es en forma articulada y coordinada con los distintos Centros Primarios que forman la cooperativa y se traduce en la puesta en marcha de una serie de programas:

- Programa Perspectivas de Género en Cooperativas.
- Programa Formación y Capacitación de Dirigentes de entidades sin fines de Lucro.
- Programa Fortalecimiento del cooperativismo escolar.
- Programa Promoción y difusión del cooperativismo en la comunidad.
- Programa Capacitación de funcionarios y personal de cooperativas y mutuales.
- Becas de estudio a hijos de asociados a cooperativas para estudiar la Licenciatura en Cooperativismo.

La participación de los asociados se destaca en áreas diferenciales, tales como son los Grupos de Mujeres y la Juventud AFA. En los primeros, se encuentran las esposas e hijas de los asociados vinculadas a la cooperativa. Las mujeres tienen un modo de acción en campo a partir de acciones en tres ejes: a) formación integral de la familia agraria, b) problemáticas vinculadas a la salud y c) colaboración en las tareas de la comunidad.

Por su parte, la Juventud de AFA está formada por hijos de asociados, de empleados de la cooperativa o relacionados al medio rural. Existen alrededor de 300 jóvenes integrados a las prácticas de los Centros Primarios locales. Los objetivos de este grupo son:

- Representar a todos los grupos y centros juveniles de AFA ante la propia cooperativa y ante terceros.
- Participar activamente para intensificar la educación y capacitación de los jóvenes como futuros dirigentes cooperativos, asociados comprometidos y buenos productores.
- Promover la participación juvenil en los diferentes ámbitos de la cooperativa.
- Fomentar la creación de nuevos centros juveniles.
- Colaborar para consolidar una conciencia cooperativista en el medio agropecuario y en las comunidades en las que están asentados los grupos.

Finalmente, en cuanto a la *conexión extracomunitaria*, las principales tareas en esta dimensión son promovidas por AFA y su fundación, para que sus asociados se vinculen con distintos espacios de la sociedad civil, formando parte de los Consejos Asesores de diversas actividades gubernamentales y no gubernamentales e incluso de formación e investigación vinculadas a la Universidad, así como en la integración de grupos de asistencia técnica organizados por los programas de desarrollo rural, como Cambio Rural en su momento.

### **3.3. SanCor Cooperativas Unidas Ltda.**

Originalmente, la lechería estuvo ligada a los colonos recién arribados al país a finales del siglo XIX y principios del XX. La misma se mantuvo como una actividad productiva predominantemente familiar hasta no hace mucho en buena parte de la región pampeana (*Cfr.* Nogueira, 2008 y 2010). Las innovaciones tecnológicas –realizadas con constancia y a manos del sector privado en sus comienzos– no son, sin embargo, suficientes en un contexto con dificultades de diverso tipo, sobre todo financieras. En los años de 1980 el problema más serio que atravesó el sistema lácteo fue la pérdida de valor del producto durante los procesos económicos de hiperinflación con algunas consecuencias drásticas (20).

Durante la década de 1990, más específicamente entre 1991 y 2001, en el marco de un *régimen social de acumulación* de apertura y desregulación, se produce una estabilización de los precios de los productos de este origen y sus derivados. Hasta entonces el ciclo plurianual se constituía como la base de adjudicación de precios al productor, siendo estos más altos en invierno y más bajos en verano en consonancia con el ciclo anual (21). En estos años la consideración de ese ciclo desaparece y los precios se fijan en la relación privada productor-usina, desapareciendo también los precios de base (para otoño e invierno) y excedente (para primavera y verano) (22).

Entre 1991 y 1999 se produce un período de crecimiento del producto en base a un fuerte proceso de inversión tecnológica que, en cierto punto, precipitó la posterior desaparición de la actividad de productores medianos y pequeños junto a una transformación del patrón productivo. Los requisitos de calidad y cantidad (23) para la materia prima, especialmente a nivel del mercado mundial, cuyo ingreso y permanencia interesaba a Argentina, se alcanzaron a través de la incorporación de moderna tecnología, cuyos aranceles de importación se habían reducido al mínimo, razón por la que muchos productores tomaron créditos para poder adquirirlas.

Según los datos presentados por Fernández *et al.* (2004), para mediados de la década de 1990 – más de medio siglo después–, SanCor contaba con 107 cooperativas asociadas y 4.540 productores con un stock ganadero de 300.000 cabezas que producían anualmente y 1.700 millones de litros de leche fluida.

Actualmente, SanCor posee una estructura comercial de gran envergadura. Su capacidad

industrial permite un procesamiento de 4.000.000 millones de litros de leche diarios. Está constituida por 16 plantas de diversos tipos: una de manteca, once para quesos (rallados, procesados, trozados, etc.), dos para leche refrigerada, una para crema, una para yogur, postres y flanes, seis para leche en polvo, una para dulce de leche, dos para leche esterilizada (U.A.T), una para leches especiales y, finalmente, una de leche fluida.

Dada su densidad institucional, SanCor pudo sostener, por un lado, el desarrollo tecnológico requerido por sus cooperativas asociadas, facilitando la incorporación de maquinarias y procesos para la mejora de la calidad del producto a través de la asistencia técnica, en el marco de estrategias económicas y de organización empresarial e instalaciones y equipos de ordeño y enfriado. Por otro, desarrolló una serie de servicios institucionales a través de convenios de integración y vinculación tecnológica con Estaciones Experimentales de INTA y Universidades, entre otros.

La transformación económica de la década de 1990 fue acompañada con el inicio de una modificación del carácter asociativo de la organización que comenzó a tornarse más hacia un perfil empresarial que hacia los principios cooperativos. En este sentido, SanCor no estuvo ajena al proceso de concentración de la economía que atravesó el país, sino que fue partícipe activo del mismo. Las cooperativas asociadas se redujeron drásticamente: en 1984 existía 353 organizaciones asociadas, mientras que poco más de un lustro después, sólo llegaban a un centenar. Esta disminución en el número de entidades asociadas no se produjo necesariamente por desafiliación o desaparición de las cooperativas, sino que en la gran mayoría de los casos se trató de fusiones de las cooperativas de primer grado a partir de un "...proceso promovido por SanCor con el objeto de hacer más eficiente y competitivo el sistema en su conjunto" (Fernández *et. al.* 2004:58).

A partir del año 2005, a través de una reforma del Estatuto, SanCor pasa a una situación híbrida o de transición entre una cooperativa de segundo grado y una de primer grado, puesto que sus asociados pueden ser tanto socios directos (preferentemente), como cooperativas, pero en un proceso donde aquellas tienden a ser vaciadas de sus productores asociados y reorientadas en sus funciones a actividades ajenas al acopio e intermediación de leches entre los productores y SanCor.

Las mejores condiciones económicas a nivel mundial, y el cambio de las condiciones macroeconómicas en la Argentina, posibilitaron un crecimiento sostenido a partir de 2004, motorizado por un lado, por un crecimiento de la demanda –vía aumento del poder adquisitivo de los consumidores– y, por otro, por un aumento de la demanda internacional y las exportaciones. SanCor es un buen ejemplo de la explotación de la capacidad exportadora en el último tiempo.

SanCor desde sus orígenes, es una cooperativa de segundo grado, es decir, una cooperativa de



cooperativas. Sin embargo, esta situación se modifica a partir de la reforma de su estatuto en 2005 para re-constituirse en una organización de primer grado (24).

Con esta transformación estatutaria, se introducen algunas modificaciones que permiten reproducir vínculos al modo de una cooperativa de primer grado existiendo, en determinados casos, una relación directa con sus productores asociados. Las cooperativas que inicialmente conformaron la organización, pueden ser prestadoras de servicios: inseminación, seguros, transporte, etc., pero dejan de intermediar en la relación comercial y técnico-productiva entre SanCor y los socios directos.

Esta modificación dio como resultado un sistema que podríamos caracterizar como “mixto” puesto que no todos los productores se integraron directamente a SanCor, y las cooperativas aun puede ser socias, como puede verse en el listado de opciones que plantea la entidad a sus asociados en esta nueva etapa:

- a) cooperativas del sistema tradicional: sus asociados aún no han optado por la asociación directa.
- b) cooperativas del sistema tradicional con entregas parciales de producción: sólo en algunos casos los productores se han asociado en forma directamente.
- c) cooperativas en liquidación directa: continúan con entrega directa en tambos.
- d) cooperativas en liquidación directa con entregas parciales de producción: cooperativas que continúan entregando a tambos directamente con algunos socios directos.
- e) cooperativas originarias sin entrega de leche: la totalidad de sus miembros se asociaron a SanCor.
- f) productores asociados provenientes de cooperativas asociadas: productores asociados que integran los tipos b) y d)
- g) otros productores: productores que provienen de cooperativas que han formado parte de SanCor.

Esta situación supone que, independientemente del tipo de cooperativa, SanCor establece una relación directa del socio a la organización y, a la vez, mantiene algún tipo de relación con las cooperativas asociadas que permanezcan, pero con otra función. Esto, por un lado permite observar una representación más explícita en cuanto a la identificación del productor-socio -su compromiso directo y pertenencia a SanCor- pero, por otro lado, complejiza la organización institucional modificando el carácter de sus asociados y requiriendo nuevos modos de negociar las decisiones y acciones a tomar.

Aún con estos matices, SanCor ha ingresado claramente en la categoría de OIM en su variante OICED. De hecho, actúa como un *holding* de empresas (Lattuada y Renold, 2004), con una gran operatoria comercial que no sólo se orienta a la actividad láctea sino también a otros rubros: seguros de retiro, aseguradoras de riesgos de trabajo, insumos, etc. Esto permite observar la existencia de actividades directamente vinculadas a la racionalidad empresarial capitalista tipo. Sin embargo, aquellas relacionadas a la racionalidad de tipo valorativa, inspirada en los principios que le dieron origen, también son sostenidas por las prácticas y discursos que SanCor promueve.

En este sentido, es posible distinguir aquí acciones vinculadas a la noción de *capital social* sobre la que vinimos trabajando y que destacaremos a continuación. En el *nivel macro*, especialmente en materia de *sinergia institucional*, SanCor mantiene una relación muy estrecha con instituciones públicas y privadas especialmente vinculadas a la producción y promoción de mejoras tecnológicas que se orientan a mejorar la calidad de los productos.

La puesta en el mercado de la línea *Bio*, por ejemplo, es la resultante de un convenio con el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICET). Asimismo, la cooperativa mantiene convenios de este tipo con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y los Ministerios de Agricultura provinciales.

Existe además una vinculación con otras empresas, en un sentido de red, con el motivo de generar nuevos productos y de mayor calidad. En el año 2000, por ejemplo, se constituyó la *Arla Foods Ingredients S.A*, siendo éste un emprendimiento conjunto entre SanCor y la cooperativa sueco-danesa *Arla Foods* para elaborar y comercializar productos para Argentina y el mercado internacional. Las leches enriquecidas desarrolladas especialmente para uso medicinal fueron posibles por un acuerdo con Farmacia Nutricional S.A.

Uno de los ejemplos más relevante de esa sinergia institucional en el plano político nacional e internacional ha sido el acuerdo con el gobierno venezolano para la obtención del financiamiento que posibilitó su continuidad como cooperativa integrada por socios argentinos.

En cuanto a la *eficiencia organizativa*, es a partir de la renovación del Estatuto donde la organización de la cooperativa lógicamente se modifica, siendo determinante el logro de un nuevo tipo de vinculación para conseguir sinergia. En principio, el trato directo con los productores asociados permite una mayor flexibilidad en la toma de decisiones sostenida sobre el vínculo directo asociado-cooperativa y ha resultando en este sentido, muy positiva. Como indican las fuentes entrevistadas, la nueva forma de organización facilita alianzas estratégicas, que contribuyen a la sinergia institucional antes descrita permitiendo instrumentar las lógicas de segundo o primer grado de acuerdo a los beneficios de las acciones a realizar (25). Esto también altera la relación de los productores con los precios puesto que las cooperativas actuaban como intermediarias en el pago de la materia prima, pudiendo optar por pagar precio completo o retener

y destinar márgenes a otras acciones institucionales.

En el *nivel micro* de la formación de *capital social*, al considerar la variable *integración intracomunitaria*, la cuestión se presenta más compleja pues, al tomar en cuenta los atributos que implica una entidad de segundo grado. Por otra parte, la identificación con los principios cooperativos ha quedado, a nuestro criterio, relegada a un plano más bien residual ya que la racionalidad instrumental en cuanto a la obtención de rentabilidad se constituye actualmente como el móvil “cooperativo”. No obstante, la reforma de estatutos con la intención de incorporar los socios en forma directa, resulta un avance sustantivo respecto de las posibilidades de una mayor integración intracomunitaria.

Por último, en cuanto a la *conexión extracomunitaria* la institución ocupa un lugar destacado en la comunidad de origen, y en la identificación de la misma con las distintas instituciones del medio local, siendo la principal expresión territorial de ello la localidad de Sunchales en la provincia de Santa Fe.

Por otra parte, desde el punto de vista de representación de intereses SanCor expresa una situación de tensión o ambivalencia que se traslada a los espacios institucionales de participación, como en CONINAGRO, única entidad de tercer nivel con representación de las cooperativas agropecuarias en las instancias de negociación de políticas públicas. SanCor tradicionalmente disputó con la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) la conducción de CONINAGRO, siendo además uno de los soportes económicos más importantes de la misma. No obstante, dados los beneficios de sus vinculaciones con el poder político, facilitador del acuerdo financiero con Venezuela, en pleno conflicto del “campo” con el gobierno de Cristina Fernández a raíz de la frustrada incorporación del sistema de retenciones móviles a las exportaciones, SanCor no dudó en anunciar su retiro de CONINAGRO a fines de 2008. Pero, SanCor tiene además de capacidad propia de representación, otras instancias de participación, ya no en representación de cooperativas de productores tamberos, sino de eslabón muy importante de la cadena de transformación láctea. En este sentido, SanCor participa del Centro de Industria Láctea (CIL), entidad sectorial tradicional representativa de la fase industrial, teniendo allí un gran peso. El CIL es la instancia representante de la industria en los diálogos sectoriales introducidos por el Estado nacional, la Junta Intercooperativa de productores lácteos, las Mesas de Lechería y demás entidades.

Por su peso económico y densidad organizacional, SanCor, al igual que FeCoVita, tiene un rol político que trasciende los lugares que ocupa en las entidades representativas del sector que este caso es de mayor importancia aún pues, esta tradicional empresa láctea argentina ya no tiene un lugar en la institución política por excelencia del sector agroalimentario, CONINAGRO.

#### 4. Conclusiones

Como es sabido, las acciones de estas organizaciones de primer y segundo grado, en cuanto a su estructura organizacional no operan en el vacío, sino en contextos económicos, sociales y políticos que contribuyen a moldearlas, tanto en los roles de quienes las componen como en los aspectos que hacen a la dimensión normativa vinculada a los valores, los objetivos económicos y empresariales, sus discursos y las acciones implementadas para alcanzarlos.

Hemos visto, en todos los casos, procesos de mutación en los principios cooperativos, no de su anulación absoluta pero sí de su tensión, complementación o, en todo caso, su paso a un “segundo lugar” frente a la lógica empresarial -racional instrumental en términos weberianos- que sostienen a las organizaciones cooperativas como organizaciones puramente económicas.

Como bien lo expresaba uno de los informantes calificados entrevistados “...la empresa le ganaba a la cooperativa...” dejando ésta de ser “...la extensión de la chacra...”. Ser la extensión de la chacra se sostiene como el imaginario consecuente con el plano normativo que no necesariamente se corresponde con las acciones concretas, tanto las que hacen a la dimensión morfológico-normativa como las que están ligadas a la representación e incluso a lo individual en cuanto al carácter de la participación en la cooperativa. En este escenario, aparece como relevante la pérdida de confianza y credibilidad en las instituciones que ha atravesado nuestro país, especialmente durante la década de 1990 y que, actualmente, parece estar revirtiéndose, al menos desde algunos sectores de la sociedad.

De este modo, es evidente que la idea de “asociarse” que prevalece no implica necesariamente acciones cooperativas en el sentido tradicional, aún cuando si es posible encontrar acciones vinculadas a la producción de capital social del modo en el que hemos tratado de analizarlo.

Los casos propuestos muestran una transformación del modo cooperativo al modo gerencial que aparece en todas las organizaciones con distintos matices. El caso de FeCoVita es muy representativo a nivel discursivo, donde poco aparecen en las instancias institucionales los principios cooperativos. Es importante reconocer que la Federación es la más “joven” comparando con los otros casos y resulta de la sumatoria organizada de productores y cooperativas pequeñas. Una tradición de menor trayectoria cooperativa en el sentido tradicional que ha organizado su lógica institucional puede ser considerada un factor diferenciador en ese sentido. Sin embargo, el caso de la AFA se presenta distinto; allí existe una valoración más explícita de los valores cooperativos que dieron origen a la organización que se sustenta en algunas prácticas concretas: los Balances Sociales, la integración de los Grupos de Mujeres y Jóvenes, etc., aún manteniendo su tendencia a consolidarse como una OICED. El gran volumen del producto comercializado, la complejidad organizacional e institucional y el alcance territorial en lugares con productividad muy elevada la colocan en un contexto plenamente capitalista en el que las prácticas mencionadas

intentan renovar el carácter de “lo cooperativo” en el asociarse o ser parte de una institución de este tipo. El caso de SanCor es quizá el más heterogéneo en términos morfológicos pues se presenta como transicional a partir del tipo de y los modos de vinculación con los asociados –sean productores o cooperativas–. En este sentido, igual que en AFA y a diferencia que en FeCoVita, el cooperativismo es un *ethos* y una práctica gestionada desde los inicios de la organización, de hecho, su base de creación. Las transformaciones en el mercado lácteo, nacional e internacional, así como también de la demanda y calidad –similar a lo relatado en el caso de FeCoVita– han contribuido a esta adaptación más lenta pero constante a los modos capitalistas puros de reproducción del capital prevaleciendo algunas acciones que permiten un contacto más directo hacia fuera de la cooperativa.

Aún con la diversidad económica, territorial y organizacional, el cooperativismo agrario en la Argentina, ha sabido generar en sus inicios un alto grado de identificación de los socios con el proyecto cooperativo, así como instalarse en destacado referente ideológico y simbólico de las comunidades del interior donde se asienta. Claramente los modelos de OIC son favorables a esta **integración**, generando una red de confianza e identificación con la institución, mientras la misma se hace más laxa en la medida que las cooperativas transitan hacia modelos paradójales (OIP) y/o empresariales (OICED). No obstante, aún en estos casos de mayor distanciamiento asociado-cooperativa, las vinculaciones contractuales pasan a desplazar y reemplazar las condiciones de seguridad y compromiso que anteriormente se obtenían por el reducido número de integrantes, la relación *face to face* cotidiana, y una mayor identificación ideológica. En otros casos, la creación de fundaciones o áreas destinadas a la generación de numerosas actividades con los asociados y con jóvenes y mujeres de su grupo familiar, o la realización de un *Balance Social* junto a la comunidad en la que se encuentran insertas, intentan reconstruir los lazos debilitados por la mayor *alteridad burocrática* de la organización (26).

El crecimiento económico de las cooperativas, la expansión en volumen y complejidad de sus negocios y sus transformaciones organizacionales, tienden a debilitar los lazos intracomunitarios, sin embargo, suelen favorecer la conexión **extracomunidad**, al requerir una integración a estructuras de segundo grado, generar alianzas estratégicas con otras empresas para diversificar sus actividades y servicios o ganar nuevos mercados (27). De este modo se abre a sus asociados un abanico de interrelaciones técnicas, de información, de capacitación, financiamiento y desarrollo que trasciende el contexto de la organización y la propia comunidad. También es reconocida la participación de las cooperativas y sus asociados en las iniciativas de desarrollo rural – como los Programas Cambio Rural, Programa Social Agropecuario entre otros en Argentina –, así como las actividades vinculadas a la capacitación técnica en grupos vinculados a las organizaciones de segundo grado o federaciones (grupos Asociación de Cooperativas Argentinas), y de promoción cultural y gremial (grupos AFA– FAA).

El cooperativismo por otra parte, en su un nivel macro, expresa un alto grado de **sinergia institucional**, con las entidades privadas locales -escuelas, entidades financieras, cooperativas de servicios locales- y públicas, a partir de los mecanismos de regulación públicos en los que se encuentra enmarcados -leyes y resoluciones-; sus vinculaciones con los gobiernos locales y municipales; y las de sus federaciones y confederaciones con los gobiernos provinciales y nacional. La participación en planes estratégicos sectoriales, como el Plan Estratégico Vitivinícola 2020 de Mendoza que tuvo entre sus actores principales a la FeCoViTA, o los compromisos asumidos en la ejecución de políticas de calidad o certificaciones de origen de incipiente desarrollo, son sólo algunos ejemplos de las experiencias existentes. A ello se agrega su estrecha vinculación y cooperación con universidades nacionales y organismos de ciencia tecnología, ya sea formando parte de sus organismos de conducción regionales o nacionales, como en el caso del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) o en el desarrollo de insumos y productos para el sector -desde semillas y variedades mejoradas con el mismo INTA hasta alimentos funcionales diseñados por SanCor y el CONICET-.

Finalmente, en cuanto a su **eficiencia organizativa**, las cooperativas suelen tener diversos grados de eficiencia en la prestación de servicios a sus socios, rindiendo cuentas en sus asambleas y consejos directivos. El crecimiento en escala y los cambios en la morfología institucional consecuente suelen estar acompañados de un aumento de la eficiencia en los servicios prestados. El crecimiento de algunas de ellas ubicándose como actores económicos de primer nivel en las cadenas de valor agroindustriales -caso lácteos, vitivinicultura, y granos por ejemplo- dan cuenta de esa eficiencia en las actividades principales que definen su misión. A ello se agrega el reconocimiento como referente e interlocutor válido y confiable ante otros actores sociales públicos y privados, en cuestiones comerciales, sanitarias y tecnológicas, especialmente a aquellas cooperativas de mayor importancia económica y organizacional, así como las federaciones o asociaciones de segundo grado. No obstante durante la década de 1990, las condiciones de apertura y desregulación de la economía, convertibilidad monetaria y retracción del Estado, contribuyeron a una crisis del sector de pequeños y medianos productores agropecuarios que, como mencionamos, constituyen el grueso de los asociados de las cooperativas.

En síntesis, el cooperativismo agrario en la Argentina, aún con el grado de heterogeneidad existente en el plano económico y organizacional, se constituye en una de las formas asociativas del medio rural con un *capital social significativo* para cumplir un relevante papel como agente de desarrollo local y regional al expresar: a) un elevado nivel de integración comunitaria; b) una fluida conexión extracomunitaria; c) un reconocimiento interno y externo de su nivel de sinergia institucional; y d) un aceptable grado de eficiencia organizativa. Capacidades que aún no han sido reconocidas adecuadamente por parte de las agencias estatales para instrumentar políticas públicas en el marco de estrategias nacionales de desarrollo rural en los territorios. Una realidad

que probablemente sea compartida por otras regiones latinoamericanas, y que sólo los aportes de otros estudios sobre el *capital social* que disponen los actores del desarrollo rural en los territorios podrá esclarecer.

## Notas

(1) La definición de un nuevo RSA y sus características a partir de las transformaciones operadas desde el año 2003 constituye un tema abierto en el debate académico. No obstante, sin lugar a dudas, el rol del Estado en la intervención y regulación de la economía marca una clara diferenciación con el RSA de carácter aperturista y desregulado del período inmediato anterior.

(2) Aunque las autoras reservan la utilización del concepto de *capital social* al nivel de las relaciones entre organizaciones, y no incluyen a la cooperación de actores individuales, definiéndolo como una “organización de organizaciones” (Caracciolo y Foti, 2003: 51).

(3) Detalles al respecto pueden encontrarse en Renold, 1995 y Lattuada y Renold 2004.

(4) Villegas (1979: 115-144) identifica a este tipo de organización como *cooperativa tradicional*, mientras que denomina *cooperativa de mercado* a las formas institucionales que en este trabajo se definen como *Organización Institucional Paradojal*.

(5) Este fue el denominador común de las cooperativas creadas a fines del siglo XIX y comienzos del XX.

(6) En los términos utilizados por Giner y Pérez Yruela (1979).

(7) Sobre los distintos tipos de representación, véase Cotta (1985: 1426-1433).

(8) El término *Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica* adoptado en este trabajo se inspira en las referencias realizadas a este tipo de organización por Benecke (1973:188-205).

(9) Ciertamente, esta perspectiva no es la única lente para observar las transformaciones en el cooperativismo actual. Podemos mencionar, por ejemplo, los estudios del *public choice* y entre estos los análisis de Östrom (2000) y Buchanan (1986). Esta teoría distingue entre bienes públicos y privados, los primeros producidos por el Estado, los segundos por el mercado. Desde esta línea, denominada “nueva economía institucional” se vinculan costos y beneficios para “controlar” al máximo las externalidades. En estos contextos, las instituciones, como agentes colectivos, pueden contribuir al desarrollo económico. Sin desconocer esta mirada, consideramos que el análisis conjunto del modelo propuesto por Lattuada y Renold (2004) y la perspectiva del capital social que tomamos de Moyano Estrada (2006) resulta más sugerente para el análisis propuesto puesto que permite observar mejor las transformaciones en torno a las prácticas cooperativas a lo largo de distintos contextos independientemente de sus efectos en el desarrollo económico.

(10) Recordamos que no haremos aquí un desarrollo exhaustivo de la historia de las prácticas cooperativas en la industria vitivinícola. Al respecto, puede consultarse Mateu (2007 y 2011).

(11) Es pertinente mencionar, tal como lo indican Lattuada (2007) y Lattuada y Renold (2004) que durante el primer peronismo (1946-1955) el movimiento cooperativo fue muy beneficiado. Para afianzar el modelo

político de corte corporatista, se exigió la conformación de una organización cúpula: en 1953 se crea el Consejo Intercooperativo Agrario de Coordinación y Arbitraje, con vigencia hasta 1955. En estos años surge la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO) que se consolidó como una asociación de carácter reivindicativo especializada en la representación de los intereses del cooperativismo agropecuario argentino.

(12) Extraído de [http://www.FeCoVita.com/institucional\\_comercio\\_exterior.asp](http://www.FeCoVita.com/institucional_comercio_exterior.asp). Consultado 07/01/2011.

(13) Es interesante mencionar las dos problemáticas irresueltas que se mantienen en este contexto: la presencia del *free rider*, que desde la lógica de la acción colectiva de Mancur Olson (1965) supone que aquellos que no participan, no lo hacen porque saben que igualmente se verán favorecidos por quienes participan más o menos activamente. Por otra parte, el proceso de “alteridad burocrática”, cuando aparece una relación entre la institución y sus asociados que no difiere de una relación de mercado.

(14) Una *red* supone un espacio fluido construido a partir de las relaciones entre quienes lo conforman creando procesos de *sinergia colectiva en la capacidad de transformación de cada parte según su relación con las demás*. Se trata de un conjunto de empresas que, sobre un producto básico, desarrollan prácticas cooperativas para el logro de objetivos colectivos. Esto les permite *cooperar para competir* (Anlló *et al*, 2010).

(15) Otras de las iniciativas de FAA en la misma rama fueron, en 1947, la Federación de Cooperativas Argentinas (FACA), cooperativa de segundo grado que llegó a ser la primera exportadora de granos del país, con puertos propios, plantas de refinamiento, etc. Quebró en el año 2000. Además, en 1939, la FAA funda la primera empresa de previsión (FAA Seguros) y en 1953, la cooperativa FAA de Cooperativas de Seguros. Al respecto, véase Lattuada (2006:197 y ss).

(16) Extraído de <http://www.afascl.com/>. Consultado el 12/01/2011. Según la información provista por la cooperativa, en nuestro país, se estima que la capacidad de almacenamiento fijo es de 68 millones de toneladas de las cuales, un 24% se encuentra a manos de los productores y el resto a distintas estructuras comerciales tales como exportadores, cooperativas y acopiadores privados.

(17) Véase <http://www.afascl.com/afaw/aceitera.vsp>. Consultado el 12/01/2011.

(18) Asociados y funcionarios de AFA tienen históricamente participación en las disputas internas por el poder en la entidad gremial.

(19) Antes de esa fecha las funciones adoptadas por la Fundación AFA eran desempeñadas por la Fundación de FAA, para lo cual AFA transfería el fondo del 5% de sus resultados económicos que por ley estas organizaciones deben destinar a la educación y capacitación cooperativa, (*Infocampo*, 10/02/2011).

(20) Igual que para el caso de FeCoVita, advertimos que no realizaremos aquí un análisis histórico del cooperativismo lácteo -de gran tradición en nuestro país- cuyo estudio en particular merecería un análisis que excede los límites de este escrito. En este sentido, sólo mencionamos algunos datos contextuales que contribuyen a una mejor comprensión del fenómeno. Para un análisis histórico, véase Olivera (2011).

(21) Existen dos ciclos productivos en lechería: uno es el anual, ligado a la alimentación y disponibilidad de pasturas, de allí la importancia de la alimentación. El otro, plurianual, equivalente a un lapso de alrededor de



cinco años, es considerado el ciclo económico del productor, ya que muestra los promedios de altas y bajas en los precios pagados en tranquera.

(22) Vale destacar que la industria es única formadora de precios, en base a ciertos atributos de calidad, medidos por la composición de grasas y proteínas del producto en cuestión. Los “(...) parámetros que componen el precio de la leche son de fijación unilateral por parte de la industria, mientras la producción toma o deja el contrato de adhesión propuesto” (Bisang *et al.*, 2008:11).

(23) Particularmente, el manejo sanitario del rodeo comienza a ser determinante no sólo teniendo en cuenta la comercialización –de leche fluida y derivados – en el mercado interno, sino también en cuanto a la posibilidad de ubicar saldos exportables de cara al Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Los requisitos de “calidad” en la materia prima se perfilan, según lo indicado, como los grandes protagonistas de todo el período de referencia. Las exigencias son constantes y se relacionan en todos los casos con los porcentajes de proteínas y grasas, existiendo la tendencia a aumentar la cantidad de proteínas y bajar el tenor graso. Lógicamente, en estos resultados intervienen la genética animal por un lado y por otro la alimentación, de manera que la relación estricta de la calidad de la leche con las diversas tecnologías, tanto de proceso como de producto.

(24) El primer antecedente mencionado por las fuentes entrevistadas al respecto data de una Auditoría realizada en 1987 por el Rabobank. Los asociados se mostraron reticentes a los resultados pues allí se indicaba que no existían, a nivel mundial, cooperativas en el sector lácteo organizadas como de segundo grado dado que la actividad y el producto requerían de una organización directa y controlada.

(25) Se menciona como ejemplo el caso de Milkaut, en la provincia de Santa Fe. Ésta es una empresa constituida y controlada originalmente por la Asociación Unión Tamberos Coop. Ltda., integrada como sociedad anónima con la participación de capitales privados, para las acciones de comercialización y transformación de la producción, mientras que mantiene el sistema de primer grado para la producción y el acopio. Hacia principios del año 2011, Milkaut fue adquirida totalmente por el grupo francés Bongrain, operación aceptada por unanimidad en la asamblea de accionistas de la cooperativa. La operación se cerró en 50 millones de dólares. Su gerente indicaba que se haría una “transición progresiva y sólida” y que “la cooperativa va a quedar haciendo un poco lo que sabe que es la parte de producir e incrementar la producción y brindar los mejores servicios a sus socios para que éstos sigan creciendo y desarrollándose. Milkaut a través de su nuevo socio y con una nueva capitalización va a poder seguir siendo líder en el mercado lácteo y consolidando su negocio, además va a poder tecnificarse para avanzar en lo que es el mercado de alimentos”, *La Capital* 29/01/2011.

(26) Sobre las conductas de “*alteridad burocrática*” en organizaciones cooperativas que implican un mayor distanciamiento entre asociados y cuerpo gerencial véase Lattuada y Renold (2004).

(27) Tanto en el sector lácteo como en el de acopio y venta de granos e insumos, las grandes cooperativas y federaciones han realizado acuerdos con empresas transnacionales para el desarrollo de nuevos productos y crecimiento de sus redes comerciales. Por ejemplo *SanCor* y la cooperativa sueco-danesa *Arla Foods Ingredients SA*: o *ACA* y *Mitsubishi Corporation* de Japón. A ello se agrega en muchos casos la prestación de servicios y generación de empresas en rubros que no están asociados directamente al objeto principal de las mismas, como seguros, salud, etc.

## **Fuentes y bibliografía**

### **Fuentes**

FECOVITA, [www.fecovita.com](http://www.fecovita.com).

AFA, [www.afascl.com](http://www.afascl.com).

SanCor, [www.sancor.com](http://www.sancor.com).

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar).

Sistema Integrado de Información Agropecuaria – MAGyP, [www.siiia.gov.ar](http://www.siiia.gov.ar).

Balances Comerciales AFA años 2004-2010.

Diario *Clarín*

Diario *La Capital Rosario*

Diario *La Nación*

Diario *Uno*

Suplemento *Infocampo*

Entrevista a ex-miembro del Directorio de AFA, febrero 2011.

Entrevista a Gerente de SanCor, noviembre 2006

Estatuto SanCor Cooperativas Unidas Ltdas, 2005.

### **Bibliografía**

Acosta, M. C. y Verbeke, G. (2005), La cooperación como estrategia de desarrollo en redes cooperativas. *Pecunia* 9. Disponible en Internet.

Anlló, G.; Bisang, R. y Salvatierra, G. (Edits.) (2010), *Cambios estructurales en las actividades agropecuarias. De lo primario a las cadenas globales de valor*, Buenos Aires: CAPAL-PROSAP.

Barsky, O. y Fernández, L. (2008), *Cambio Técnico y Transformaciones Sociales en el Agro Extrapampeano*, Buenos Aires: Teseo.

Barsky, O. y Gelman, J. (2009), *Historia del Agro Argentino. Desde la conquista hasta comienzos del siglo XXI*, Buenos Aires: Sudamericana.

Benecke, D. W. (1973), *Cooperación y Desarrollo*, Santiago de Chile: Ediciones Nueva Universidad, Universidad Católica de Chile.

Bisang, R.; Anlló, G. y Campi, M. (2008), Una revolución (no) tan silenciosa. Claves para pensar el Agro en Argentina. *Desarrollo Económico*, Vol. 48, N°: 189-190.

- Bisang, R.; Porta, F., Cesa, V. y Campi, M. (2008), *Evolución reciente de la actividad láctea: el desafío de la integración productiva*. Documento de CEPAL. Buenos Aires.
- Bourdieu, P. (1979), Les Trois États du Capital Culturel. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N° 30.
- Bourdieu, P. (1980), Le Capital Social. Notes provisoires. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, N° 31.
- Buchanan, J. (1986), "The public Choice perspective" en *Liberty, Market and State: Political Economy in the 1980s*, New York, New York University Press.
- Caracciolo Basco, M., Foti Laxalde, M. P. (2003), *Economía Solidaria y Capital Social. Contribuciones al desarrollo local*, Buenos Aires: Paidós.
- Coleman, J. S. (1988), Social Capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, N° 94.
- Cotta, M. (1985), Representación política. En N. Bobbio, *Diccionario de Ciencia Política*, México: Siglo XXI, 1426-1433.
- Dirven, M. (1999), El papel de los agentes en las políticas agrícolas: intenciones y realidad. *Revista de la CEPAL* 68, 171-183.
- Evans, P. (1997), *State-society synergy: government and social capital in development*, Berkeley: University of California, International and Area Studies.
- Fernández, S.; Lattuada, M. y Renold, J. M. (2004), El cooperativismo en el complejo lácteo: evolución y estrategias recientes en el caso de la provincia de Santa Fe. En J. M. Renold y M. Lattuada, *El complejo lácteo en una década de transformaciones estructurales*, Buenos Aires: Biblos.
- Giner, S. y Pérez Yruela, M. (1979), *La Sociedad Corporativa*, Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 493.
- Lattuada, M. (2006), *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Lattuada, M. (2007), *Las cooperativas vitivinícolas del complejo ACOVI-FeCoVita en el contexto del cooperativismo agrario argentino (Modelos de Organización y Desarrollo Cooperativo)*. Informe Final. Proyecto FAO/TCP/ARG/3102. Buenos Aires.
- Lattuada, M. y Renold, J. M. (2004), *El cooperativismo agrario ante la globalización*, Buenos Aires: Siglo XXI.

Lattuada, M.; Nogueira, M. E.; Renold, J. M. y Urcola, M. (2011), Mapa de situación del cooperativismo agropecuario argentino 2007. *Realidad Económica*, Nº: 260, 101-122. Disponible en Internet

Mingo, E. y Goldfarb, L. (2005), *Reestructuración productiva y nuevas formas de representación de los pequeños productores vitivinícolas. El caso de la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas*. Ponencia presentada en las IV Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios: CIEA, Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Moyano Estrada, E. (2006), Capital Social y desarrollo en zonas rurales. En M. Manzanal; G. Neiman y M. Lattuada (compiladores), *Desarrollo rural, organizaciones e instituciones*, Buenos Aires: CICCUS.

Mateu, A. (2007) *Los caminos de construcción del cooperativismo vitivinícola en Mendoza (1900-1920)*. Documento de trabajo Nº 176. Buenos Aires: Universidad de Belgrano.

Mateu, A. (comp.) (2011) *Vinos y competitividad agroindustrial: Un largo camino*, Mendoza, INCIHUSA/CONICET, Mendoza.

Neiman, G. y Bocco, A. (2003), La "calidad" como articulador de un nuevo espacio productivo y de organización del trabajo en la vitivinicultura mendocina. En M. Bendini, S. Cavalcanti, M. Murmis, P. Tsakoumagkos (compiladores), *El campo en la sociología actual. Una perspectiva latinoamericana*, Buenos Aires: La Colmena.

Neiman, G.; Berger, M.; Arroñade, S.; Fabio, F.; Goldfarb, L.; Karol, A.; Mingo, E. y Neiman, M. (2006), Diversidad de las formas de representación de intereses entre organizaciones de pequeños productores del agro argentino: base social, reivindicaciones y articulaciones. En M. Manzanal; G. Neiman y M. Lattuada (compiladores), *Desarrollo rural, organizaciones e instituciones*, Buenos Aires: CICCUS.

Nogueira, M. E. (2008), *Producción familiar en un régimen social de acumulación excluyente: el caso de tamberos en el departamento Iriondo al sur de Santa Fe (1991-2001)*. Tesis de Maestría. Buenos Aires: FLACSO,

Nogueira, M. E. (2010), *Agendas de gobierno y concertación en el sector lácteo argentino. Dilemas para la construcción de política pública (1983-2008)*. Tesis de Doctorado. Rosario: Universidad Nacional de Rosario.

Nun, J. (1987), La teoría política y la tradición democrática. En J. Nun y J. C. Portantiero, *Ensayos sobre la transición democrática en Argentina*, Buenos Aires: Puntosur.

Obschatko, E., Ganduglia, F. y Román, F. (2006), *El sector agroalimentario argentino 2000-2005*, Buenos Aires: IICA-Argentina.

Olivera, G. (2011), Agroindustria láctea, regulación estatal y cooperativismo, 1930-1955" *Mundo*

*Agrario, Revista de estudios rurales*, N ° 22, primer semestre. Disponible en Internet

Olson, M. (1965), *The logic of the collective action*, New York: Schoeken.

Östrom, E. (2000) El gobierno de los bienes comunes. La evolución de las instituciones de la acción colectiva, México: UNAM.

Polayi, K. (1957), *The Great Transformation*, Boston: Beacon Press.

Portes, A. (1999), Capital Social: Sus Orígenes y Aplicaciones en la Sociología Moderna. En J. Carpio y I. Novacovsky (comps.), *De Igual a Igual. El desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales*, Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Pozzoli, J. (2006), *Experiencia de integración de pequeños productores vitivinícolas a la industria y comercialización de sus productos a través del sistema cooperativo*, Informe RIMISP, (inédito), Mendoza.

Putnam, R. (1993), *Making democracy work: civil traditions in modern Italy*, Princenton University Press.

Putnam, R. (1995), Bowling alone. American's Declining Social Capital. *Journal of Democracy*, Vol. 6, N° 1, 65-78.

Renold, J. M. (1995), *Estructura y Organización cooperativa en el campo argentino. Un análisis antropológico-institucional*, Rosario: Magister.

Schejtman, A. y Ramírez, E. (2004), *Desarrollo Territorial Rural. Aspectos destacados de experiencias en América Latina*, Fondo Mink'a de Chorlaví.

Schejtman, A. y Barsky, O. (comps.) (2008), *El Desarrollo Rural en la Argentina. Un enfoque territorial*. Buenos Aires: Siglo XXI.

Schwarzer, J. (1996) *La industria que supimos conseguir. Una historia político-social de la industria argentina*, Buenos Aires: Planeta.

Villegas, R. (1979), El papel de la empresa cooperativa en el proceso de desarrollo y el problema de la pérdida de participación de los asociados durante su crecimiento. *AAVV. Cooperativismo y Desarrollo*, Buenos Aires: Intercoop.

Weber, M. (1984), *Economía y Sociedad*, México: Fondo de Cultura Económica.

Woolcock, M. (1998), Social capital and economic development: toward a theoretical sintesis and policy framework. *Theory and society*, Vol. 27, N°2, 151-208.

**Fecha de recibido:** 31 de mayo de 2011.

**Fecha de aceptado:** 23 de agosto de 2011.

**Fecha de publicado:** 11 de octubre de 2011.

**URL:** [www.mundoagrario.unlp.edu.ar](http://www.mundoagrario.unlp.edu.ar)