



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

TESIS DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Gestión interna en cooperativas agrícolas ganaderas:

Análisis para el sudoeste bonaerense

Licenciado Eduardo Raúl Fidani

BAHIA BLANCA

ARGENTINA

2015

PREFACIO

Esta Tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Magíster en Administración, de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Ciencias de la Administración durante el período comprendido entre el 25/06/2013 y el 20/11/2015, bajo la dirección de la Magíster Regina Durán del Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur.

Licenciado Eduardo Raúl Fidani



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

Secretaría General de Posgrado y Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el 20/11/2015, mereciendo la calificación de 10 (Diez)

RESUMEN

Las cooperativas agrícolas ganaderas han sido por décadas un pilar fundamental principalmente para pequeños y medianos productores agropecuarios. Desde sus orígenes hasta la actualidad, el entorno en el que se desenvuelven ha sufrido modificaciones debido a los importantes cambios en los agronegocios. En este nuevo contexto en el que debieron desarrollar sus actividades, han sufrido modificaciones en la gestión interna de este tipo de entidades.

El objetivo de esta tesis es evaluar si se han dado cambios en las cooperativas agrícolas ganaderas; y en el caso de haber variaciones, captar las áreas o puntos en los que se presentan con mayor preponderancia. Por su condición socioeconómica y productiva, se circunscribirá en la región sudoeste de la Provincia de Buenos Aires como área de referencia.

Además de definir conceptos centrales para el desarrollo de la tesis, se presentan apartados especiales que describen la evolución del sector agropecuario en Argentina, la evolución del cooperativismo en el país y la región sudoeste bonaerense, y las características específicas de la zona mencionada.

Por otra parte, los referentes de la actividad fueron determinantes para agrupar entidades que luego se visitaron con el objetivo de captar modificaciones en su gestión interna. El trabajo de campo permitió clasificar las cooperativas de la región, sujetas a estudio, en grupos según los cambios en su gestión interna, pudiendo dilucidarse sobre cuáles aspectos se producen las mayores diferencias intergrupales.

Al finalizar la investigación, puede concluirse que todas las cooperativas agrícolas ganaderas de la región sudoeste bonaerense han revelado variaciones, aunque lo han hecho de manera diversa. Mientras algunas presentan modificaciones que les permiten asimilarse a empresas de capital privado, otras intentan recuperar el funcionamiento que tenían las cooperativas tradicionales en tiempos anteriores.

Palabras clave: Cooperativas agrícolas ganaderas, Gestión, Agronegocios, Sudoeste bonaerense.

ABSTRACT

Livestock agricultural cooperatives have been a mainstay for decades, mainly for the small and medium sized farmers. From its origins to recent times, the environment has suffered modifications due to the important changes in the agribusiness industry. This new context of business has resulted in a modification of the internal management of such entities.

The objective of this thesis is to evaluate what fluctuations occur in livestock agricultural cooperatives and, in case that the cited variations have been taking place, establish the areas or points that arise as most preponderant. In order to discern in the socio-economic and production conditions, the analysis shall be limited to the southwest of Buenos Aires province as a reference area.

In addition to the central concepts of the elaboration of the thesis, special sections describe the evolution of the agricultural sector in Argentina, the evolution of cooperative in the country and in the southwest region of Buenos Aires and the specific characteristics of the mentioned region.

Moreover, the leaders of the activity were crucial to group entities that were later visited in order to capture changes in its internal management. The fieldwork allowed the classification of the cooperatives being analysed in the region, in groups according to their internal management, where you can elucidate what differences arise in the largest intergroup.

Subsequently to the investigation, it can be concluded that all livestock agricultural cooperatives of the southwest of Buenos Aires revealed variations, although they have done it in different ways. Although private equity firms have taken over, others try to recuperate the management that the traditional cooperatives had in earlier times.

Key words: Livestock agricultural cooperatives, Management, Agribusiness, Southwestern of Buenos Aires.

DEDICATORIA

A mis padres, Celia y Raúl

A mi esposa, Paula

A mi hermana, Vanesa

A Sofía, a mis abuelos Teresa, Rosalía y Guillermo, a todos mis familiares y amigos...

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a mi esposa Paula, por el acompañamiento y apoyo incondicional. También agradezco a mis padres, Celia y Raúl, por mi formación en valores y educación formal.

Asimismo, agradezco a mi directora, Regina Durán, por el asesoramiento durante el desarrollo de mi trabajo y sus importantes aportes para la concreción del mismo.

A mis compañeros de cursada, por generar una retroalimentación de conocimientos que me han permitido crecer como profesional y como persona. Junto con ellos, agradezco al cuerpo docente del Magister en Administración y hago extensivo el reconocimiento a la Universidad Nacional del Sur, en particular al Departamento de Ciencias de la Administración, quien brinda este tipo de carreras.

A todos mis amigos, y en particular, a Juan Marcelo, a Diego y a César, por sus comentarios y sus críticas constructivas para mi trabajo.

Al *staff* técnico del Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (CREEBBA), por permitirme desarrollar mi carrera de posgrado y facilitarme información y consejos.

También quiero agradecer a los referentes del sector cooperativo que fueron entrevistados y que con excelente predisposición dieron su importante aporte para el desarrollo de la tesis.

Gracias a mi círculo íntimo en general, ya que éste trabajo es el resultado de su apoyo constante y su confianza en mis aptitudes para llevarlo a cabo.

ÍNDICE

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁG.</u>
INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
• Objetivo general	13
• Objetivos específicos	13
• Hipótesis	13
ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	14
CAPÍTULO 1 - ESTADO DEL ARTE	15
CAPÍTULO 2 - MARCO TEÓRICO	24
• Cooperativas	24
• Gestión	39
• Agronegocios	43
• Cambios en el entorno y en las cooperativas	47
• Capítulo 2.1: Evolución en el sector agropecuario y los agronegocios	52
• Capítulo 2.2: Evolución en el cooperativismo y sus asociados	64
▪ 2.2.1 Cooperativismo en el país	64
▪ 2.2.2 Cooperativismo en el sudoeste bonaerense	74
• Capítulo 2.3: Características de la región sudoeste bonaerense	80
CAPÍTULO 3 - DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN METODOLÓGICA	85
• 3.1. Sustento teórico de la metodología adoptada	85

• 3.2. Implementación de la metodología	88
CAPÍTULO 4 - TRABAJO DE CAMPO	91
• 4.1. Ordenamiento del trabajo de campo y de las preguntas realizadas	91
• 4.2. Entrevistas a referentes del sector	91
• 4.3. Entrevistas y encuestas a cooperativas seleccionadas	102
▪ 4.3.1. Consultas de tipo general a representantes de las cooperativas visitadas	102
▪ 4.3.2. Consultas específicas respecto a cada una de las cooperativas	110
- 4.3.2.1 Cuestionario sobre cada cooperativa en términos agregados	110
- 4.3.2.2 Cuestionario para cada cooperativa respecto a sus áreas principales	121
○ 4.3.2.2.1 Recursos humanos	121
○ 4.3.2.2.2 Herramientas financieras	126
○ 4.3.2.2.3 Comunicaciones y relaciones públicas	127
○ 4.3.2.2.4 Herramientas tecnológicas	128
○ 4.3.2.2.5 Management	131
- 4.3.2.3 Cuestiones futuras según los representantes de las cooperativas visitadas	137
• 4.4. Principales resultados del trabajo de campo	138
CAPÍTULO 5 - COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES	152
BIBLIOGRAFÍA	156

ÍNDICE DE ESQUEMAS, TABLAS, GRÁFICOS, MAPAS Y ANEXOS

<u>CONTENIDO</u>	<u>PÁG.</u>
ESQUEMAS	
• Esquema N° 1: Clasificación de las cooperativas	36
• Esquema N° 2: Organigrama básico de una cooperativa tipo	38
TABLAS	
• Tabla N° 1: Producción de principales granos en el Mundo y Argentina (1961 y 2010)	61
• Tabla N° 2: Existencias bovinas en el Mundo y Argentina (1961 y 2010)	62
• Tabla N° 3: Evolución de cooperativas agrarias y asociados (Argentina)	69
• Tabla N° 4: Cooperativas en el sudoeste bonaerense	76
• Tabla N° 5: Explotaciones agropecuarias en el sudoeste bonaerense (Censos nacionales agropecuarios 1988 y 2002)	78
• Tabla N° 6: Producción de cinco cultivos principales en 12 partidos del sudoeste bonaerense y total Argentina (desde campaña 94-95 hasta campaña 13-14)	83
• Tabla N° 7: Stock bovino en 12 partidos del sudoeste bonaerense y total Argentina (2002 al 2013)	84
• Tabla N° 8: Cooperativas agrícolas ganaderas del sudoeste bonaerense a clasificar (noviembre de 2012)	97
• Tabla N° 9: Cooperativas agrícolas ganaderas del sudoeste bonaerense clasificadas según referentes del sector	99
• Tabla N° 10: Cooperativas a visitar luego de la entrevista a referentes del sector	101
• Tabla N° 11: Fundación de las cooperativas agrícolas ganaderas visitadas	110

• Tabla N° 12: Actividades desarrolladas por las diferentes cooperativas	118
• Tabla N° 13: Datos sobre recursos humanos por cooperativa	123
• Tabla N° 14: Últimas incorporaciones de personal en cooperativas analizadas	126
• Tabla N° 15: Herramientas tecnológicas en cooperativas analizadas	130
• Tabla N° 16: Datos sobre management en las distintas cooperativas	133
• Tabla N° 17: Resumen final	147

GRÁFICOS

• Gráfico N° 1: Socios al inicio y actuales por cooperativas	111
• Gráfico N° 2: Relación entre socios activos y socios totales, según grupo al que pertenecen las cooperativas	113
• Gráfico N° 3: Variación en el número de asociados a las distintas cooperativas desde el valor máximo alcanzado al valor actual	115
• Gráfico N° 4: Importancia de no socios para las distintas cooperativas analizadas	135

MAPAS

• Mapa N° 1: Región sudoeste bonaerense	82
---	----

ANEXOS

• ANEXO I: Perfil de los entrevistados	164
• ANEXO II: Entrevista a referentes del sector	165
• ANEXO III: Entrevista y encuesta a cooperativas seleccionadas	167

Gestión interna en cooperativas agrícolas ganaderas:

Análisis para el sudoeste bonaerense

INTRODUCCIÓN

El cooperativismo ejerce una notable influencia en las regiones agrícolas y ganaderas del país. Desde la creación de las mismas, el productor rural, principalmente el de categoría pequeña y mediana, encontró en la cooperativa un método diferente de llevar adelante sus actividades. Fernández Besada (2002), con base en datos censales del año 1988, mencionaba que los asociados a cooperativas agrícolas ganaderas en Argentina se caracterizaban por ser principalmente chacareros con extensiones medias. Podía observarse que un buen número de los partícipes en cooperativas agropecuarias tenían entre 50 y 200 hectáreas, teniendo en cuenta que no se encontraban en abundancia asociados por encima de las 500 hectáreas, como así también con menos de 50 hectáreas.

Las cooperativas han cumplido siempre un importante rol para sus asociados. “Al tiempo de ser un centro para la actividad económica, la cooperativa se convirtió en un punto de reunión, de encuentro, al que se concurría no solo por necesidades materiales, sino también a conversar, a tomar una copa, a intercambiar opiniones con los conocidos: Se transformó... en un centro de actividad social”. (Silber, 2009).

Por ende, resulta interesante observar la evolución de estas entidades en los últimos años y el modo de gestión interno que poseen las mismas dada la función social y económica de las cooperativas en sus regiones de influencia. Un buen desempeño con un sentido de responsabilidad social de las cooperativas redundará en un mayor y mejor apoyo hacia sus asociados.

Como consecuencia de los cambios de estructura del sector agrícola, de las modificaciones en los agronegocios y la forma de llevar a cabo las actividades en el sector rural, los datos censales muestran una caída en el número de cooperativas y en el número de productores rurales, principalmente pequeños y medianos. Por todo ello la forma de gestionar las actividades en las cooperativas del sector podría ser un factor fundamental en las economías regionales del país.

Emilio Bottini, en un prólogo del libro “Cooperativismo agrario argentino” de Dante Cracogna (1968) destaca la necesidad por parte de las cooperativas de adaptarse al entorno aduciendo que “Las nuevas corrientes económicas, con tendencia a la concentración de capitales para producir en vasta escala y la necesidad de incorporar técnicas nuevas para reducir costos, obligan al movimiento cooperativo a marchar al unísono, para no verse desplazado.” A lo que adiciona: “El movimiento cooperativo no debe estancarse, sino marchar al ritmo de los tiempos” haciendo mención a una necesidad de adaptación respecto al contexto en el que se desenvolvían las actividades cooperativistas y de empresas de capital privado del entorno.

En concordancia con la visión de Lattuada y otros (2011), quienes manifiestan que “en este escenario, la viabilidad de pequeños y medianos productores agropecuarios va más allá del esfuerzo y la capacidad individual para adoptar reformas en el nivel microeconómico. Su desarrollo, en las condiciones de un mercado globalizado que tiende a una agricultura industrializada, subordinada y centrada, posee pocas posibilidades de éxito si no es a partir de organizaciones económicas que puedan ser competitivas en ese escenario. En este sentido, formas tradicionales de organización económica como las cooperativas se constituyen probablemente en una de las pocas opciones para conservar o aumentar su participación en el ingreso sectorial.”

“Históricamente, las cooperativas han sido la respuesta natural de los agricultores a los rápidos cambios económicos y sociales. Al permitirle a los agricultores conservar la propiedad y control, las cooperativas han demostrado ser capaces de retener poder político y económico para sus miembros. Sólo actuando juntos los agricultores pueden enfrentar los problemas de desequilibrios de poder de mercado, comprometerse con actividades de transformación e integrarse verticalmente en una escala significativa, o proporcionar un nivel suficiente de productos que cumplen con características específicas.” (Stefanson, Fulton, 1997)

El presente trabajo trata de mostrar hechos vinculados a cooperativas agrícolas ganaderas en esta región tan particular como lo es el sudoeste bonaerense, analizando casos particulares de gestión en entidades de este tipo estudiados con mayor profundidad.

Se pretende introducir una perspectiva diferente respecto a estudios previos realizados en relación al cooperativismo agrario. El aporte diferencial es la óptica de la administración en el campo del cooperativismo, observando el posible impacto de la gestión llevada a cabo en las mismas como una de las potenciales causas de los cambios ante la evolución del contexto de

agronegocios. De esta manera, la cuestión central de la tesis es observar si han existido cambios o no en el funcionamiento interno de las cooperativas a través de los años, haciendo énfasis en las últimas dos décadas y analizando principalmente casos del sudoeste de la Provincia de Buenos Aires.

A partir de una amplia revisión bibliográfica se pretende identificar análisis similares al desarrollado en esta tesis tanto a nivel nacional como internacional, y en especial, dentro de nuestro país, circunscriptos al sudoeste bonaerense.

Adicionalmente, se definirán conceptos tales como cooperativas, gestión y agronegocios, entre otros, lo cual permitirá observar al cooperativismo con un enfoque de la Administración observando la gestión dentro de las cooperativas, con base en la estructura organizacional y la cadena de valor interna de las mismas. Para complementar los conceptos centrales, se presentan apartados especiales acerca del cooperativismo, la evolución en los agronegocios y características destacadas de la región sudoeste bonaerense.

La metodología de estudio de casos se lleva adelante con entrevistas realizadas a representantes del sector. En particular se trabajará con un referente de trayectoria y con un alto funcionario de una cooperativa de segundo grado de la Argentina. Con ellos se obtendrá un amplio panorama de la situación de las cooperativas del sudoeste bonaerense en los últimos años, concentrándonos en la experiencia actual de las mismas. El objetivo central será contar con casos extremos e intermedios para captar las particularidades de la gestión interna dentro de las cooperativas agrícolas ganaderas y establecer los posibles patrones de diferenciación. Una vez obtenidas las cooperativas testigo, se procederá a analizarlas en mayor profundidad tomando como base los conceptos recogidos en el marco teórico.

Finalmente se realiza el trabajo de campo y el posterior procesamiento de la información para arribar a los resultados. Con todo ello se estará en condiciones de realizar comentarios generales sobre el estudio pudiendo captar si se dieron cambios en la gestión interna de las cooperativas lo que llevó a modificaciones en estas organizaciones dada la evolución del marco general en el que se encuentran inmersas. A su vez, podrán proponerse futuros avances en la investigación para la región e incluso para otras regiones y/o países.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo general del trabajo es evaluar si las cooperativas agrícolas ganaderas del sudoeste bonaerense han modificado su gestión interna frente al nuevo contexto de los agronegocios. Se pretende mostrar que distintas gestiones internas en estas entidades determinan diferentes estados y situaciones para este tipo de cooperativas, evidenciado principalmente según cada una de sus evoluciones a través del tiempo.

Entre los objetivos específicos se mencionan:

- Observar la evolución de las cooperativas agrícolas ganaderas a lo largo del tiempo y el modo de gestión llevado a cabo.
- Considerar los impactos de la evolución en el sector agropecuario en relación a las modificaciones implementadas por las cooperativas agropecuarias, en particular las del sudoeste bonaerense.
- Conocer características específicas del ámbito de referencia geográfica en el que se circunscribe el análisis.
- Considerar casos de referencia y propuestas de diversos autores en relación a modos de gestión en cooperativas agropecuarias dado el nuevo contexto en el que se desarrollan los agronegocios y a los distintos tipos de cooperativas que surgen debido a ello.
- Evaluar si existió o no una adaptación de la gestión en cooperativas agrícolas ganaderas a las demandas del nuevo contexto de agronegocios, centrando el estudio al sudoeste bonaerense.

Como hipótesis se plantea que a partir de la gestión interna llevada a cabo dentro de las cooperativas agrícolas ganaderas y su evolución, se arribaría a diferentes desempeños y estados de estas organizaciones. De ésta manera, y dados los cambios internos pueden identificarse diversos grupos de entidades cooperativas.

La cuestión central sería a priori determinar si han o no cambiado las cooperativas agrícolas ganaderas del sudoeste bonaerense su gestión interna y comportamiento según los cambios en el mundo de los agronegocios; y en caso de encontrar para alguna de ellas respuesta afirmativa, poder esclarecer en qué aspectos de su estructura interna y tipo de gestión han cambiado, basándonos en el estudio de casos puntuales y encuestas de apoyo para obtener algún tipo de conclusión al respecto.

Con todo lo expuesto, se pretende brindar un abordaje que abarque en gran medida la situación del cooperativismo agrícola ganadero en la zona sudoeste bonaerense, los diversos métodos de gestión interna aplicados en las mismas, haciendo hincapié en casos extremos puntuales, y la forma en que las entidades cooperativas vinculadas al sector de ganadería y agricultura afrontan el mundo reciente de los agronegocios.

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo intenta mostrar una nueva perspectiva sobre el cooperativismo al analizar, desde el campo de la administración, la gestión interna de las cooperativas agrícolas ganaderas, centrándose principalmente en casos del sudoeste bonaerense, independientemente de la implicancia en los principios cooperativos.

Se intentará exponer de manera objetiva el tipo de cooperativa resultante según la gestión interna aplicada en la misma, sin cuestionar el alejamiento que pueda ocasionarse respecto a lo que los principios cooperativos marcarían como deseables en organizaciones de este tipo. En definitiva, se observará si hubo cambios o no en la gestión de las cooperativas del sector rural ganadero y agrícola dado el contexto reinante en los agronegocios, independientemente de lo que establecerían los principios cooperativos que rigen a este tipo de entidades.

CAPITULO 1

ESTADO DEL ARTE

En la presente sección, se pretende mostrar estudios previos tanto a nivel nacional como internacional relacionados con el tema de cooperativismo, haciendo énfasis principalmente en los trabajos realizados para el cooperativismo agropecuario de la zona sudoeste bonaerense de nuestro país.

Se observan diversos abordajes respecto al tema, perspectivas de análisis diferentes y casos relevantes de estudio para contar con una base de investigaciones realizadas en el campo del cooperativismo, en especial el asociado a actividades agrícolas ganaderas. Es a partir de la evolución en el estudio respecto al tema que se arriba a la necesidad de realizar una investigación como la que se plantea en la presente tesis, acerca de gestión interna en cooperativas agrícolas ganaderas, evolución de la gestión a lo largo del tiempo, consecuencias de la misma para el desempeño de las entidades sujetas a estudio y clasificación de este tipo de organizaciones ante diversas gestiones llevadas a cabo.

En principio, resulta de interés citar las obras de quienes son reconocidos como los impulsores del movimiento cooperativo y la doctrina cooperativista. “Los precursores fueron pensadores y hombres de acción, líderes populares que combinaron el trabajo intelectual con la praxis” (Quijano, Reyes, 2004).

Las primeras ideas de economía solidaria en general, y cooperativismo en particular, como una de las alternativas a los métodos capitalistas de producción, surgieron en Europa, más precisamente en Francia e Inglaterra. El objetivo era encontrar formas alternativas de propiedad, organización del trabajo, distribución de la producción y reparto de las utilidades. Dentro de este grupo de idealistas pragmáticos se encuentran los aportes de Plocboy (1659), Bellers (1695), Owen (1830), King (1828), Buchez (1840), Blanc (1839) y Fourier (1808). En términos generales, los aportes realizados por ellos colaboraron en la creación de los distintos principios cooperativos que luego fueron definidos de manera explícita.

En la obra de Quijano y Reyes (2004), además, se hace mención del movimiento cooperativo el cual tuvo en sus inicios a los Pioneros de Rochdale, grupo al que se le atribuye de facto la creación

de la primera cooperativa a nivel mundial en el año 1844. A ello se agrega lo realizado por Delizsch (1852), Raiffeisen (1852), Luzzati (1884) y Whilem Hass (1872). A este último autor alemán se le atribuye el surgimiento del cooperativismo agrícola como consecuencia de que brindó ayuda al campesinado por medio de empresas de provisión de insumos agrícolas a las que les dio la forma de cooperativas. En 1872 creó su primera cooperativa de aprovisionamiento agrícola, la cual tenía entre sus objetivos no solo el aprovisionamiento, la transformación y comercialización agrícola, sino que principalmente se ocupaba del financiamiento de los productores, el alquiler de maquinaria agrícola, los seguros para el sector agropecuario y la realización y mantenimiento de instalaciones agrícolas.

Siguiendo el mismo trabajo de Quijano y Reyes (2004) se toman los aportes de Gide (1900), Fauquet (1935) y Lambert (1959), reconocidos como los teóricos más destacados del movimiento cooperativista. El primero de ellos puede considerarse el teórico más importante del cooperativismo. Previo a él, sólo existían reseñas acerca de experiencias cooperativas, pero con Gide se comienzan a desarrollar trabajos científicos y desarrollos teóricos acerca del tema. Posteriormente, Fauquet por su lado y Lambert por el suyo, continuaron complementando los aportes teóricos más destacados desde el inicio del cooperativismo como tema de análisis y como alternativa válida de organización.

Fauquet fue autor de "El sector cooperativo" del año 1935 y Lambert escribió "La doctrina cooperativa" en 1959. Ambos plasman sus ideas principales respecto al movimiento cooperativista. En ésta última obra el autor desarrolla una descripción breve de concepciones previas sobre cooperativismo, incluida la visión de Fauquet, y se dedica a estudiar los principios cooperativos diciendo que algunos de ellos son aplicables a cualquier situación y cooperativa y algunos pueden ser aplicables o no según el contexto.

Lambert (1935) menciona que al iniciarse el cooperativismo como reacción frente a la empresa capitalista, difícilmente una verdadera cooperativa pueda convertirse en una empresa similar a las que se plantean como objetivo central la obtención de lucro.

Si se releva literatura estadounidense reciente respecto al tema, se encuentran numerosos trabajos en los que se destacan las actividades de las Cooperativas de Nueva Generación (CNG). La revisión de artículos de autores como Harris (1996), Stefanson (1996), Fulton (1996), Oleson (1999) y Bielik (1999) aportan las principales variantes de este nuevo estilo de cooperativismo.

En general, estos autores destacan que una característica clave de este tipo de cooperativas (CNG), que las distingue de las tradicionales, son los derechos de entrega que están vinculados a los aportes de capital. A esto se suma que se trata de grupos más cerrados de personas. Probablemente, dado los objetivos que en general poseen estas cooperativas, la inversión inicial sea relativamente más elevada de la necesaria para una cooperativa convencional. Además, coinciden en que los derechos de entrega son transferibles y pueden tener apreciaciones o depreciaciones en su valor, similar a las cotizaciones de acciones de empresas de capital privado.

En este tipo de instituciones (CNG), se acuerdan de manera más específica la cantidad y calidad de productos a entregar en tiempo y forma a la cooperativa, generalmente trabajando con algunos nichos de mercado. Puede decirse que este tipo de Cooperativas de Nueva Generación pueden ser descritas como híbridos entre cooperativas tradicionales y empresas de capital y has sido vistas como puentes para reducir vacíos o la brecha entre la producción primaria y los mercados de consumidores.

A partir del relevamiento bibliográfico se vislumbra que la cooperativa de Mondragón se presenta como un caso de éxito para el cooperativismo a nivel mundial. En tal sentido, en el trabajo realizado por Azevedo y Gitanhy (2010) se observa una referencia breve de la historia de la Corporación Cooperativa de Mondragón, con el objeto de encontrar los puntos salientes de la gestión de una cooperativa con vigencia actual y buen desempeño.

Desde que fue creada a mediados de la década de 1950 en el país Vasco, la Cooperativa de Mondragón se destaca por la capacidad de innovación lo que le ha permitido adaptarse a lo largo de los años. A esto se suma la introducción de prácticas que buscan la transparencia, la democracia interna y la participación del trabajador asociado a la investigación y capacitación tecnológica.

Actualmente está configurada en cuatro grandes sectores, que son Finanzas, Industria, Distribución y Conocimiento, funcionando de manera separada pero en el marco de políticas estratégicas determinadas por el Congreso Cooperativo.

Según un informe de la revista Familia Cooperativa número 332 de la Cooperativa Obrera, a fines de 2011 la Corporación reunía 281 entidades entre las cuales se encuentran 111 cooperativas, 143 sociedades filiales, 5 fundaciones, 1 mutual, 9 entidades y 12 compañías internacionales, la mayoría de todas éstas instaladas en el país Vasco. A esto se suman plantas industriales en 19

países. En total, empleaba más de 83 mil personas y contaba con unos 800 investigadores en sus 14 centros tecnológicos y unidades de investigación y desarrollo, en las que invierte unos 60 millones de euros por año.

Este caso sirve esencialmente como referencia de experiencias cooperativas con un gran desarrollo y vigencia en la actualidad, dentro de la cuáles los métodos y tipos de gestión interna son interesantes de analizar como para que entidades de nuestro país u otros intenten un paralelismo a cooperativas de este tipo.

Con el objeto de contar con experiencias y casos de algún otro país latinoamericano que sirva de referencia para la experiencia cooperativa de tipo agropecuaria, se buscaron estudios de Brasil, desarrollados principalmente en Río Grande del Sur, estado brasilero que posee una actividad agrícola y ganadera importante, y con similitudes a algunas regiones de nuestro país. (Albano, 2000). Es por ello que se realizó una revisión de trabajos de autores como Ew (2001), Albano (2000), Schulze (2002), Jeronimo (2005), Lago (2009) y Girardi Guasselli (2009).

De esta revisión se puede decir que, en algunos casos, el análisis se focaliza en los procesos de reestructuración del cooperativismo del país vecino, con análisis especial de casos puntuales. Se intenta determinar implicancias de los cambios en cuanto a la relación con los asociados, el control y la dirección de la cooperativa, las fuentes de financiamiento y las estrategias aplicadas de diferenciación o concentración de actividades. Dentro de las conclusiones en un estudio de casos se mostraron dos alternativas: por un lado, una cooperativa debió distanciarse de los principios que las rigen para poder tener éxito, mientras que la otra pudo conciliar los principios con las nuevas estrategias y perdurar en el tiempo.

Este tipo de problemática es importante a tener presente en esta investigación dado que colaboran con experiencias previas de organizaciones cooperativas que han padecido cambios y han logrado sobrevivir con estrategias diferentes, lo que en definitiva redundó en tipos de gestión y decisiones diferentes. En los casos a estudiar para el sudoeste bonaerense resulta de interés el paralelismo con experiencias de otros lugares. Incluso se han observado experiencias cooperativistas de Brasil en otros campos diferentes al agropecuario, como las cooperativas de medicina con vistas de obtener conceptos y experiencias de gestión que aportan ideas para las consultas a cooperativas de la región sudoeste bonaerense.

En alguno de los trabajos mencionados en el párrafo anterior, puede observarse las recomendaciones de “adaptación al cambio” y la necesidad de reconversión de las cooperativas para poder seguir funcionando y garantizando los servicios a sus asociados. A esto se suma la investigación sobre acciones de relación entre cooperativas, analizando particularmente la importancia de la intercooperación para las cooperativas agropecuarias de Brasil.

Según Levin y Verbeke (2002) acerca del estado de la investigación sobre cooperativas en Argentina, para el período que abarca entre el año 1997 y el año 2000, este tipo de temas no posee una abundante investigación. El objetivo principal de la revisión, independientemente de coincidir o no con lo expuesto por Levin y Verbeke, radica en contar con una recopilación de autores vinculados al cooperativismo en Argentina. De esa investigación surge referencial teórico a tener en cuenta.

Lattuada (2000, 2001, 2005, 2006, 2007, 2011), autor argentino en temas de cooperativismo agropecuario, servirá en el presente trabajo como sustento principal por sus aportes generales respecto al cooperativismo agropecuario de Argentina y por sus desarrollos que permiten clasificar las entidades cooperativas.

Otros autores reconocidos son Cracogna (1968, 1977), Renold (2000, 2005, 2007, 2011) y Neiman (2005), a lo que se agrega un trabajo reciente de Obschatko, Basañes y Martini del año 2011.

Según diferentes artículos y libros de los autores mencionados pudo construirse la historia del cooperativismo en nuestro país, y se obtuvieron aportes claros sobre lo que ellos consideran como problemáticas del sector y diferentes procesos por los que han pasado las organizaciones cooperativas en nuestro país.

De los artículos de Cracogna (1968, 1977) se consideraron los puntos salientes de la historia del cooperativismo en general y del cooperativismo agrario en particular. Este autor, al ser un profesional de Derecho, posee amplia bibliografía sobre conformación y legislación cooperativa que no fue revisada en profundidad dado que excede el alcance de este estudio.

De Lattuada se tuvo en cuenta una decena de publicaciones de este autor junto con otros autores, dentro de los cuales se destaca Renold. La historia y vicisitudes del cooperativismo en Argentina, las problemáticas del sector agropecuario y sus asociados y las tendencias generales del cooperativismo agropecuario argentino son los temas salientes que aborda Lattuada junto al resto

de los autores que lo acompañan. Algunos autores adicionales también han sido consultados, como se observará en detalle en la bibliografía expuesta al final de la obra. Sin embargo, los mencionados son los principales respecto al cooperativismo agropecuario de Argentina.

Por último, y continuando dentro de obras relacionadas al cooperativismo agropecuario en general, la obra reciente de Obschatko, Basañes y Martini (2011) destaca el estado de situación del cooperativismo agropecuario para la primera década del 2000. A diferencia de lo que marcaban estudios precedentes, parece existir una leve recomposición del número de cooperativas agropecuarias en el país. El objetivo central de este trabajo mencionado era contar con un diagnóstico de las cooperativas agropecuarias hacia el año 2010, con datos acerca del número de entidades, tipos, actividades que desarrollan, asociados, participación en comercialización, etc., y establecer propuestas acerca de las principales problemáticas que a criterio de los autores enfrentan las entidades cooperativas en la época actual.

En referencia al cooperativismo para el sudoeste bonaerense, en primera instancia se observan estudios de Gorenstein, Barbero y Gutiérrez (2000, 2001), acerca de los cambios institucionales y la reconversión de las cooperativas agropecuarias del sudoeste bonaerense. Las principales conclusiones a las que arriban es que los sucesos del entorno condicionaron el accionar de cooperativas y asociados por lo que en general se debieron realizar adaptaciones por parte de las organizaciones cooperativas. En una de sus publicaciones los autores concluyen que “las cooperativas agropecuarias se convierten en un intermediario comercial más dentro de la economía de mercado, mientras que los productores asociados operan como clientes o a lo sumo como adherentes, más que como parte integrante de la organización.”

Resulta de interés analizar en profundidad para tres casos del sudoeste bonaerense que surgirán de recomendaciones realizadas por expertos la situación más reciente respecto a cambios en las organizaciones, pero con especial atención a la gestión interna desarrollada por las cooperativas agrícolas ganaderas, aportando una visión desde la administración de empresas u organizaciones en general. Es por ello que las obras de Gorenstein, Barbero y Gutiérrez se emplean como referencia previa de casos de la región sujeta a estudio y se intentan complementar con una óptica alternativa y datos más recientes.

Romero y otros (2008) observan las transformaciones institucionales dentro de algunas cooperativas del sudoeste bonaerense. Además de ser de utilidad como resumen de la evolución

del sector y comentar aspectos destacados del cooperativismo agropecuario de la región sudoeste de la provincia de Buenos Aires, se puede observar que toma como referencia teórica del cooperativismo agropecuario en general las obras de Lattuada, lo que refuerza la decisión de utilizar este autor como principal en el desarrollo de esta tesis. La conclusión de Romero junto con otros autores hace referencia al alejamiento de las cooperativas respecto a sus ideales y principios, acercándose en la actualidad a prácticas empresariales tanto por la maximización de beneficios como por el trato que tienen para con sus asociados.

Posteriormente se observa el trabajo de Andrieu (2009). La autora presenta como objetivo general del trabajo analizar la dinámica de tres organizaciones cooperativas, en particular las ubicadas en Espartillar, Pigüé y Puán, concentrándose esencialmente en la situación posterior a la década del '90 y pretende considerar cuáles son los obstáculos y las potencialidades para la continuidad de las organizaciones cooperativas bajo análisis.

Durante el desarrollo de su trabajo, Andrieu se propone ver las formas que han adquirido las cooperativas agropecuarias en el período reciente, su vínculo con los productores agropecuarios, las posibilidades de permanencia de las cooperativas en el contexto presentado durante la tesis y el rol que desempeñan las mismas tanto en el ámbito social como territorial al cual pertenecen.

Complementando la revisión bibliográfica con un estudio de campo, la autora puede alcanzar los objetivos propuestos y propone respuestas a sus interrogantes. Una de las conclusiones a las que aborda en su caso hace referencia al alejamiento entre las prácticas aplicadas en las cooperativas agropecuarias respecto a lo que plantean los principios cooperativos, por lo que estas entidades comienzan a parecerse aún más a empresas de capital en algunos puntos de su accionar. Ese alejamiento entre el ideal de cooperativismo y el hecho real se da de manera bidireccional, desde las cooperativas a los asociados y viceversa. Este resultado es similar al obtenido por Romero y otros (2008).

Andrieu prioriza su interés en ese alejamiento y en los ideales de continuidad de las cooperativas. Esto se deduce de algunos pasajes de la obra como el que menciona lo siguiente: “advertimos una serie de elementos que denotan diferencias y contradicciones en relación a los rasgos distintivos del cooperativismo detectados en el primer capítulo a saber: los intereses comunes, la gestión democrática y la propiedad conjunta”, junto con algunas menciones también encontradas en las reflexiones finales del trabajo como la siguiente: “Con esto queremos marcar que para que el

cooperativismo logre una asociación puesta al servicio de sus miembros y que su desempeño sea sostenible en el tiempo, más allá de las actividades económicas sobre las que versan sus objetivos, es necesario introducir algunos cambios en las estrategias adoptadas desde la propia organización.”

El trabajo que se presenta en esta ocasión busca complementar el análisis realizado en tres casos del trabajo de Andrieu pero intenta distanciarse de opiniones o recomendaciones respecto a los principios cooperativos y toma como base del análisis algunos conceptos centrales de la Administración para observar la gestión interna y sus respectivos cambios como consecuencia de ella en las cooperativas agrícolas ganaderas que sean recomendados por los expertos del sector, siempre circunscripto al sudoeste bonaerense.

En Carricart (2010) pueden encontrarse diversos pasajes de su obra que resultan de interés dado que contribuyen para conocer la evolución de las organizaciones del sector a través de los años. Su análisis se centra en cooperativas de nueva generación dentro de la región pampeana y realiza para ello, además de una amplia revisión bibliográfica y planteamiento de temas, un análisis de distintos casos dentro de los cuáles se presentan cinco cooperativas del, o cercanas al, sudoeste bonaerense.

El mismo autor en general aporta el conocimiento de un punto de vista diferente respecto al tema, y permite obtener detalles de algunas entidades cooperativas de la región sujeta a estudio que complementa con datos sobre la evolución del cooperativismo en diferentes épocas del país, junto con algunos conceptos que contribuyen con el marco teórico u otros pasajes de la presente investigación.

Como resumen del estado del arte presentado, se registraron las fuentes principales del cooperativismo a nivel mundial y sus conceptos salientes, junto con algunas obras más recientes a nivel internacional que contribuyen al desarrollo de la historia y los conceptos útiles del presente trabajo. Experiencias en países limítrofes o de otras latitudes colaboran en el armado de las cuestiones esenciales a tener en cuenta para las consultas sobre gestión interna a las cooperativas que formarán parte del estudio de campo.

Se hace mención de diversas obras respecto al cooperativismo agropecuario en el país y la región, las cuales fueron tomadas como punto de partida para la investigación presente. De esta manera, lo realizado previamente por otros autores conforma la base desde la que se nutre este trabajo y

sobre la cual se construye la nueva perspectiva de administración de empresas vinculada a cooperativas agrícolas ganaderas circunscriptas al sudoeste bonaerense y con énfasis central en estudio de casos que surgirán como consecuencia de las entrevistas a referentes del sector.

A continuación se describirá el marco teórico y luego la metodología que será llevada a cabo en la tesis para el desarrollo de la misma, mencionando principalmente las características del estudio de campo.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se hará referencia a los conceptos clave para el desarrollo de la tesis. Principalmente se trabajará con el término *cooperativa*, junto con el desarrollo de los principios que definen a este tipo de organización, las clasificaciones según funcionalidad y las clasificaciones según las modificaciones que presenten en su accionar siguiendo la propuesta realizada por Lattuada.

De manera complementaria, resulta necesario definir qué se entiende por *gestión*. Para ello, se trabaja con estudios realizados para el sector de cooperativas y se definen los conceptos de *estructura organizacional* y *cadena de valor interna*.

Posteriormente, se comenta brevemente acerca del término *agronegocios* para entender qué se pretende englobar dentro del concepto, el cual se utiliza como contexto para el desempeño de las cooperativas agrícolas ganaderas.

Por último, se hace referencia a *cambios en el sector cooperativo* en los últimos tiempos y sus puntos destacados respecto a cooperativas agrícolas ganaderas específicamente.

Adicionalmente, y con vistas a profundizar aún más acerca de temas centrales, se presentará la *evolución en el sector agropecuario* del país lo que determina los cauces principales que se dieron en las actividades agrícolas ganaderas del país y de la zona. Se adiciona posteriormente un repaso de la *evolución del cooperativismo* en el país y el agropecuario del sudoeste bonaerense en particular. Para el término *sudoeste bonaerense* se utiliza un apartado especial para caracterizarlo de manera específica y comprender por qué fue seleccionado para este estudio.

Cooperativas. Las cooperativas en general han sido creadas con objetivos específicos entre los cuales se destacan la coexistencia de sus cooperados y los fines sociales perseguidos por la unión cooperativa de diferentes actores.

Etimológicamente, la palabra cooperativa deriva de la voz latina cooperar (de cun, con; y operari, trabajar) dando por significado obrar juntamente con otro u otros para un mismo fin (Cambiasso, Bardallo, 1986).

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo internacional no gubernamental e independiente creado en Londres en el año 1895, el cual reúne, representa y sirve a organizaciones cooperativas en todo el mundo; se define a las cooperativas como “una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes mediante una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”¹.

Las cooperativas se rigen por principios cooperativos los cuales son pautas mediante las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores. Según la ACI, y en base a los antecedentes originados en la sociedad equitativa de los pioneros de Rochdale² de 1844, los principios cooperativos son:

1. Membresía abierta y voluntaria: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.
2. Control democrático de los miembros: Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa responden ante los miembros. En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.
3. La participación económica de los miembros: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Usualmente reciben una

¹ Consultado en <http://2012.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles> (Septiembre 2012)

² El grupo de los tejedores de Rochdale nace el 24 de octubre de 1844 en el pueblo de Rochdale (Condado de Lancashire) cerca de Manchester, Inglaterra, cuando la industria textil se encontraba en su apogeo pero, por otro lado, la clase trabajadora se encontraba desamparada, con un sueldo promedio por trabajador de 23 centavos por día de 14 horas de labor y de 6 centavos, en el caso de que fuera un niño. Los 28 miembros fundaron la entidad Rochdale Society of Equitable Pioneers basados en los principios de libre ingreso y retiro; control democrático; neutralidad política, racial y religiosa; ventas al contado; devolución de excedentes; interés limitado sobre el capital y educación continua (Brin, Bentancur, 2006).

compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

4. Autonomía e independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros. Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.
5. Educación, entrenamiento e información: Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas. Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.
6. Cooperación entre cooperativas: Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
7. Compromiso con la comunidad: La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

La cooperativa es una organización formada y dirigida por una asociación de usuarios, que se reúnen en igualdad de derechos con el objetivo social de desarrollar actividades económicas o prestar servicios comunes, eliminando intermediarios. Se diferencian de las empresas de capital porque su objetivo central no es la acumulación de ganancias, sino la generación de excedentes que son formados por el trabajo colectivo y que generalmente se reinvierte dentro de la cooperativa o es retribuido a sus asociados de manera igualitaria. En resumen, en las cooperativas “los usuarios son los dueños, tienen el control y obtienen los beneficios de la organización. En contraposición, en las formas de organización no-cooperativas, la propiedad, el control y los beneficios se obtienen en proporción al capital aportado en la firma.” (Peirano, 1994).

En el caso particular de las cooperativas agropecuarias de la Argentina, y haciendo referencia a los excedentes obtenidos por parte de las entidades, rara vez se distribuyen estos resultados de manera líquida, es decir otorgándole efectivo al productor. En la mayoría de los casos se realiza una acumulación de reservas e inversiones que generan una mejora institucional importante, mientras que ese beneficio no es percibido de manera similar por los asociados en su situación personal (Lattuada, Renold, 2000).

En el trabajo de Schulze (2002) el autor hace referencia a una característica particular de las organizaciones cooperativas. En principio menciona que vinculados a cualquier tipo de organizaciones se encuentran cuatro grupos de personas: los dueños, los trabajadores, los proveedores y los clientes. Cualquiera de ellos podría reconocerse como persona física o jurídica.

En primer lugar, los dueños son los que aporten el capital y quienes enfrentan los riesgos del negocio. Por ello serán los propietarios de las ganancias y los responsables antes las pérdidas. En algunos casos tienen una participación directa en la administración de la entidad y en otros casos, delegan esa responsabilidad a los gerentes. Luego se encuentran los trabajadores, los cuales realizan las tareas necesarias establecidas con busca de uno o más objetivos determinados por la firma. En términos generales, estos trabajarán por un salario, siendo casual la recepción de excedentes de la firma por parte de los mismos. A continuación, los proveedores aportarán, a cambio de un pago, los bienes o servicios necesarios para desarrollar las actividades de la organización. Y por último, se mencionan los clientes o consumidores de la organización. Estos pagan por la obtención de un bien o servicio prestado por la entidad.

Dado lo anterior, en el trabajo de Schulze se menciona que en las organizaciones cooperativas existe la vinculación de los asociados con al menos dos de esas categorías. Esto se da debido a que los asociados serán dueños de la cooperativa, a lo que se adicionará, según el tipo de cooperativa, el rol de trabajador, consumidor y/o proveedor de la cooperativa. Esto las convierte en organizaciones especiales siendo asociaciones de personas y empresas económicas en simultáneo.

Dada la dualidad de los asociados, en tanto dueños y usuarios, puede observarse en más de una ocasión problemas de gestión dentro de las cooperativas. La no separación entre propiedad y control puede generar una pérdida de eficiencia gerencial de la organización, siendo mayor en entidades con un grado mayor de complejidad. Sin embargo, este no será el foco principal de

atención de la tesis, siendo el trabajo de Soares da Silva, Sousa y Teixeira Leite (2011) indicado para profundizar sobre este tema.

La funcionalidad de la cooperativa para los asociados que la componen es de gran importancia y han sabido reemplazar sistemas de organización que en algunos casos no resultaban ser los más apropiados para llevar adelante alguna actividad, principalmente dentro del sector agropecuario. “Experiencias realizadas en varios países han demostrado, a través de la historia del cooperativismo agrario, que problemas agrícolas que no han podido ser resueltos, no solo por los agricultores individualmente, sino por los mismos gobiernos, hallaron solución mediante el esfuerzo cooperativo.” (Tenenbaum y St. Siegens, 1960; citado por Cracogna, 1968)

Según el sector al que estén dedicadas o las actividades desarrolladas, se pueden clasificar las cooperativas como de trabajo, servicios públicos, salud, educación, crédito y ayuda económica, turismo y hotelería, vivienda y agropecuario.

En particular, en el presente trabajo se hará mención a las cooperativas agropecuarias del tipo agrícolas ganaderas³, es decir, aquellas entidades formadas con principios cooperativos por un grupo de asociados que se encuentran vinculados al desarrollo de actividades afines a esta clasificación.

Entre las principales funciones de las cooperativas agrícolas ganaderas se destacan “la colocación de la producción (venta en condiciones convenientes de los productos obtenidos por sus asociados) y la provisión de elementos necesarios para la producción agraria (compra en condiciones convenientes de semillas, forrajes, fertilizantes, maquinarias, combustible, etc.). También reviste importancia la realización (por sí mismo o a través de entidades especializadas) de otros tipos de actividades, tales como el crédito, los seguros, el uso en común de maquinarias e instalaciones, la realización y/o administración de obras de drenaje o irrigación, la inseminación artificial del ganado, el asesoramiento técnico y legal, etc.” (Ressel, Silva, 2008)

De manera más precisa y apuntando a cubrir las diversas facetas que poseen las entidades cooperativas, Emilio Bottini (1959, citado por Cracogna, 1968) menciona que las funciones de las

³ La aclaración se realiza debido a que dentro de las cooperativas agropecuarias se encuentran organizaciones de diversos tipos: agrícolas-ganaderas, tamberas, vini-fruti-agrícolas, de cultivos industriales, hortícolas, apícolas u otras.

cooperativas en el agro pueden resumirse en: a) económicas y b) sociales. Específicamente Bottini menciona como las funciones más importantes a las siguientes:

1. Abastecimiento de artículos de uso y consumo y materiales de trabajo para el desarrollo de las actividades agropecuarias.
2. Colocación de los productos de sus asociados en los mercados.
3. Transformación de las materias primas de sus socios.
4. Transporte de productos.
5. Provisión de crédito.
6. Uso común de maquinarias e implementos.
7. Asesoramiento legal e impositivo.
8. Defensa de los intereses de sus miembros y representación de estos ante los poderes públicos y la opinión pública en general.
9. Cultura y divulgación de los principios cooperativos.

En referencia a esta dualidad de funciones, económicas y sociales, que caracterizan y diferencian a entidades cooperativas, puede mencionarse la cita de Charles Gide, uno de los precursores del cooperativismo en sus inicios, quien se refería a las mismas diciendo que “Toda vez que el cooperativismo no es más que un negocio, es siempre un mal negocio.” Esto indicaría que la distinción principal por la que abogaban los teóricos del cooperativismo en sus inicios era en el factor humano por sobre el económico, pero sin desmerecer a éste último.

Previamente se desarrolló la clasificación en función de las actividades principales que posee la cooperativa, agrupándolas en agropecuarias, de crédito, de trabajo, etc. Adicionalmente, las entidades cooperativas pueden ser clasificadas según sus cambios respecto al mantenimiento de los principios cooperativos y el tipo de gestión desarrollado por las mismas, adhiriendo a Lattuada (1997). Si bien el punto central de la tesis no se basa en los principios cooperativos y la distancia respecto a los mismos en los comportamientos recientes de las cooperativas, este tipo de clasificación esclarece puntos respecto a la gestión y comportamiento de las cooperativas lo que permite categorizar a estas instituciones, intentando trasladar esas categorías a los casos de estudio de esta tesis.

Así como el cooperativismo se ha ido transformando en sus aspectos cuantitativos y económicos durante los últimos años, también lo ha hecho en los aspectos ideológicos e institucionales. De

esta manera, se distinguen distintas etapas respecto a la evolución institucional del cooperativismo, lo que se dio por la tensión y ruptura entre los principios, valores y prácticas que le dieron origen al cooperativismo, situación que fue mutando a lo largo del tiempo y en función del contexto imperante.

Los tres tipos ideales a los que se llega por medio de estas transformaciones no necesariamente responden a una secuencia de pasos evolutivos que se dan de manera consecutiva. Estos tres tipos de formas institucionales son las que menciona Lattuada (2006), según un trabajo realizado por Lattuada y Renold en el año 1997, clasificándolas en organización institucional consecuente (OIC), organización institucional paradójica (OIP) y organización institucional en mutación (OIM).

Organización institucional consecuente (OIC). Las OIC son entidades en las cuales las fricciones entre las prácticas institucionales y los valores y principios que le dieron origen y orientan sus acciones se encuentran reducidos a una mínima expresión. Es lo que podría denominarse como cooperativa tradicional.

En general se encuentran compuestas por un reducido número de agricultores y ganaderos, los cuáles se conocen por pertenecer a una misma zona de actividad productiva. Poseen un escaso grado de formalización, con una estructura interna poco desarrollada y una diferenciación poco clara entre dirigidos y dirigentes. Por ende, no existe una gran contradicción entre los objetivos generales de la entidad y los específicos de los productores. La participación directa de los asociados en la dirección de la organización incentiva la realización del proyecto común por el cual se asocian a la entidad. Esto mantiene vivo los valores y principios ideológicos compartidos, como la solidaridad y la ética.

En resumen, estas entidades están basadas en la autoayuda, la equidad, la solidaridad, la honestidad, la transparencia, la responsabilidad y la vocación de servicio social, es decir, en los valores de la doctrina cooperativa clásica.

Caracterizando a este tipo de organización institucional, puede tomarse la siguiente cita en la que se menciona que “el fin primario de la institución cooperativa es el mejoramiento de la situación económica de sus miembros, mas por los medios que emplea, por las cualidades que exige a sus miembros y que desarrolla en ellos, se propone y consigue llegar más lejos. El objetivo de la cooperación es, entonces, hacer hombres, hombres responsables y solidarios, para que cada uno

de ellos se eleve hacia una plena vida personal, y todos unidos, a una plena vida social.” (Fauquet, 1944, citado por Lattuada, 2006)

Los intereses de la organización y su evolución constituyen una unidad indisoluble e indiferenciada con la de los individuos que la integran. Sin embargo, a medida que el contexto y las problemáticas se van modificando, llegando a niveles de mayor evolución institucional y económica, se dan cambios sustantivos en su forma de organización y discurso lo que hace que se aproximen a una forma de organización diferente. Este es el tipo ideal que se mencionará a continuación.

Organización institucional paradójal (OIP). Las OIP se dan en aquellas cooperativas que aún manteniendo formalmente la fidelidad a los principios fundacionales, adoptan en la práctica características distintivas que se contraponen con aquellos principios. De esta manera, se aproximan a organizaciones más instrumentales, orientadas a cumplir objetivos más 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, toman una inclinación mayor hacia el tipo de organización más corporativa.

Al existir mayor complejidad institucional, se da una tendencia a pasar de representaciones y controles directos y personales a formas de representación y control delegadas primero y a formas de representación fiduciarias después. En esta última, los dirigentes cuentan con una autonomía como para interpretar cuáles son los intereses de la organización y actuar para tal fin.

En la práctica, y según datos de Lattuada (2006), se observaba cómo en la década de 1990 los productores agropecuarios no participaban en las asambleas. Para el caso de cooperativas agrícolas ganaderas de la región pampeana, el porcentaje de socios activos partícipes alcanzaba el 6,6%. De esta manera, la institución comienza a alejarse de los objetivos de sus asociados y pasa a priorizar su propia persistencia y crecimiento institucional. Con este accionar, pasará a ser prioridad contar con una cooperativa de magnitud creciente, y las mejoras que se consigan no tendrán un reflejo directo e inmediato en sus asociados.

Al darse un crecimiento en la organización, se requiere un trabajo gerencial de tiempo completo, por lo cual, resulta imposible atribuir esta actividad a los productores asociados. Este incremento de la entidad también requiere la diferenciación y jerarquización interna. Por ende surge la delegación de tareas, pero con un control cada vez más reducido por parte de los asociados. Esta

mayor complejidad y menor control contribuyen a profundizar el distanciamiento entre los objetivos de los socios y los objetivos institucionales, lo que aumenta la tensión entre los distintos actores: gerentes, asociados y directores. En definitiva, este menor control y sentido de representatividad por parte de la cooperativa hacia los asociados, genera un relajamiento de la identidad ideológica, por lo que el socio comienza a comportarse como cliente con un menor nivel de compromiso.

En síntesis, en las OIP se da una tensión institucional permanente para resolver un dilema, afectando a la entidad más allá de los resultados económicos. Se sustituye la primera identidad uniforme que dio origen a la cooperativa y que desarrollaba de pleno las actividades de la misma, por una estructura directiva y gerencial que debe interpretar los intereses y objetivos de sus asociados pero que a su vez se plantea el desarrollo de la cooperativa por sí misma.

Lattuada (2006) cita a Renold (1995) y menciona una serie de indicadores que demuestran las problemáticas y características de las OIP. En la obra destaca que existe una mayor operatoria en volumen y valor respecto a lo negociado por la entidad, mayor inversión en infraestructura, incorporación de personal con un manejo jerárquico y con mayor complejidad administrativa, delegación de poder a la gerencia, aumento en la frecuencia de reuniones de consejo a la par de un mayor desconocimiento institucional por parte del mismo, menor compromiso de socios en la entrega de productos y escasa y fluctuante articulación entre cooperativas de primer y segundo grado.

Al estar en esta disyuntiva, se observan voces a favor y en contra de aumentar la asimilación a entidades de mercado o volver nuevamente a los orígenes. Para el primer caso, el cual prevalece en la decisión, se enuncian algunos comentarios recogidos del trabajo de Lattuada del 2006, según un discurso de Roberto Laspiur, presidente de la Asociación de Cooperativas Argentinas (A.C.A.), en el marco del 75 aniversario de esta institución. Laspiur destacaba que “así como las cooperativas contribuyeron al desplazamiento del almacén de ramos generales en la llanura pampeana, porque eran organizaciones más evolucionadas para comercializar y competir, lo mismo podría ocurrirnos [a las cooperativas] si no prestásemos atención a los nuevos planteos operativos y a las actitudes mentales abiertas y modernas, sin mengua de los ideales superiores que nos guían.” Y posteriormente menciona que “entre estos dos extremos (el capitalismo salvaje y el estatismo asfixiante) se encuentra el movimiento cooperativo, que ha demostrado ser capaz de generar bienes y a su vez distribuirlos equitativamente. Esto es así porque en el cooperativismo

el eje es el hombre, por lo tanto el capital está al servicio del mismo y no éste al servicio del capital.” Esto haría referencia a adaptarse al entorno más competitivo, pero teniendo siempre presente que son cooperativas y no empresas de capital.

Si bien las OIP pueden permanecer por mucho tiempo en esta situación, es probable que se reconviertan, por lo que contarían con dos opciones. Una, menos drástica, tiende a recobrar los principios societarios y los valores solidarios, con un manejo algo más directo de los asociados, intentando acercarse a sus formas de origen (asimilándose a una cooperativa más tradicional). La otra es de visión más empresarial, y tiende a una reformulación de los principios cooperativos originales, para lograr un accionar más flexible y cercano a empresas de capital que les permitan prácticas de mercado. De esta manera, se pasa a la tercera y última clasificación realizada por Lattuada y Renold.

Organización institucional en mutación (OIM). Las OIM surgen en períodos más recientes, en los cuales la forma de llevar a cabo las actividades están más relacionadas con un contexto de agronegocios que requiere competitividad dada la globalización de los mercados. Este nuevo contexto requiere de prácticas económicas, compromisos y articulaciones difíciles de alcanzar bajo la forma de cooperativa tradicional e incluso bajo una OIP.

Condiciones como la innovación, cantidad y calidad en la producción y flexibilidad para adaptarse al entorno cambiante requiere de organizaciones que puedan instrumentar mecanismos que aseguren un compromiso y comportamiento eficaz en los componentes de la cadena. Este último término se volverá así un punto central para el desarrollo de un sector, puesto que de la buena comunión entre todos sus integrantes es donde se lograrán buenos resultados. No solo importará la relación productor asociado, sino que también toman relevancia las relaciones con transportistas, comercializadores, acopiadores y cualquier integrante que forme parte de este sistema de valor.

En este tipo ideal de organización, se pueden dar dos subtipos ideales: Uno **mutualista** y otro **empresarial**. En el primer caso, **mutualista**, se intenta un acercamiento a los principios cooperativos, enfatizando prácticas solidarias, de ayuda mutua y de participación democrática. En estos casos podrá verse distribución líquida de beneficios, inversiones de la cooperativa realizadas de manera consensuada y menor jerarquía organizacional, caracterizada por una organización más

simple, con un número pequeño de personal. Esto no llegará a ser una OIC, pero se intentará rescatar rasgos de lo que fue en algún momento una cooperativa tradicional de los orígenes.

El segundo caso, y probablemente el más habitual dentro de las reconversiones de los últimos tiempos, se denomina **empresarial**, y se trata de un tipo de **organización institucional de competencia económica dinámica (OICED)**. En él se trabaja bajo un modelo más afín a políticas de gestión empresarial, en los que prevalecen criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad. De esta manera, las cooperativas sólo tendrán mínimas diferencias con las empresas de capital. Aquellas irán ganando envergadura económica y complejidad institucional. Buscarán ganar escala ampliando su campo de acción e integrar mayor número de operaciones. Esto implicará trabajar con terceros no asociados, construir empresas de capital privado, o realizar alianzas estratégicas para desarrollar algunos puntos especiales.

A su vez, comienza a ser necesario delegar en terceros funciones de administración y control, cuerpos que deberán ser profesionales. Para lograr el compromiso con asociados, no basta con la relación oral, sino que se realizan contratos de entrega, se diferencia según capital invertido y se permite el derecho a decisión según el aporte y uso realizado.

En síntesis, las principales reformas apuntaron a la incorporación de capital de riesgo, la participación de no socios en el directorio, la especialización en la toma de decisiones y la flexibilidad en los negocios. Lógicamente, todo esto requiere de una revisión de los principios que dieron origen a las cooperativas.

Lattuada (2006) cita a Renold (1995) para mencionar indicadores que muestren este estado de mutación en las cooperativas, dentro de los que destacan la necesidad de establecer como rentados los cargos de los consejeros, revisar la responsabilidad de consejeros ante decisiones de la gerencia, necesidad de resolver los problemas de integración, junto con procesos de fusión de cooperativas, principalmente de primer grado, para lograr una mayor escala de negocio y solvencia financiera.

Resumiendo las OIM, puede decirse que aparecen dado los cambios en el contexto. De allí pueden surgir las mutualistas, tratando de retornar a prácticas más afines con los principios del cooperativismo tradicional, o las empresariales (OICED) que buscan llevar a la mínima expresión aquellos principios doctrinarios de la cooperativa que se presentan como obstáculos ante el fin de ganar mercados, ser más eficientes y crecer institucionalmente. Según datos de Lattuada en su

trabajo del 2006 con base en un análisis hecho por Lattuada y Renold publicado en el 2004 y realizado en distintos países, además de la Argentina, el modelo OICED es el que refleja una mayor adaptación a las condiciones de desregulación y apertura como las que se dieron en Argentina durante la década de 1990.

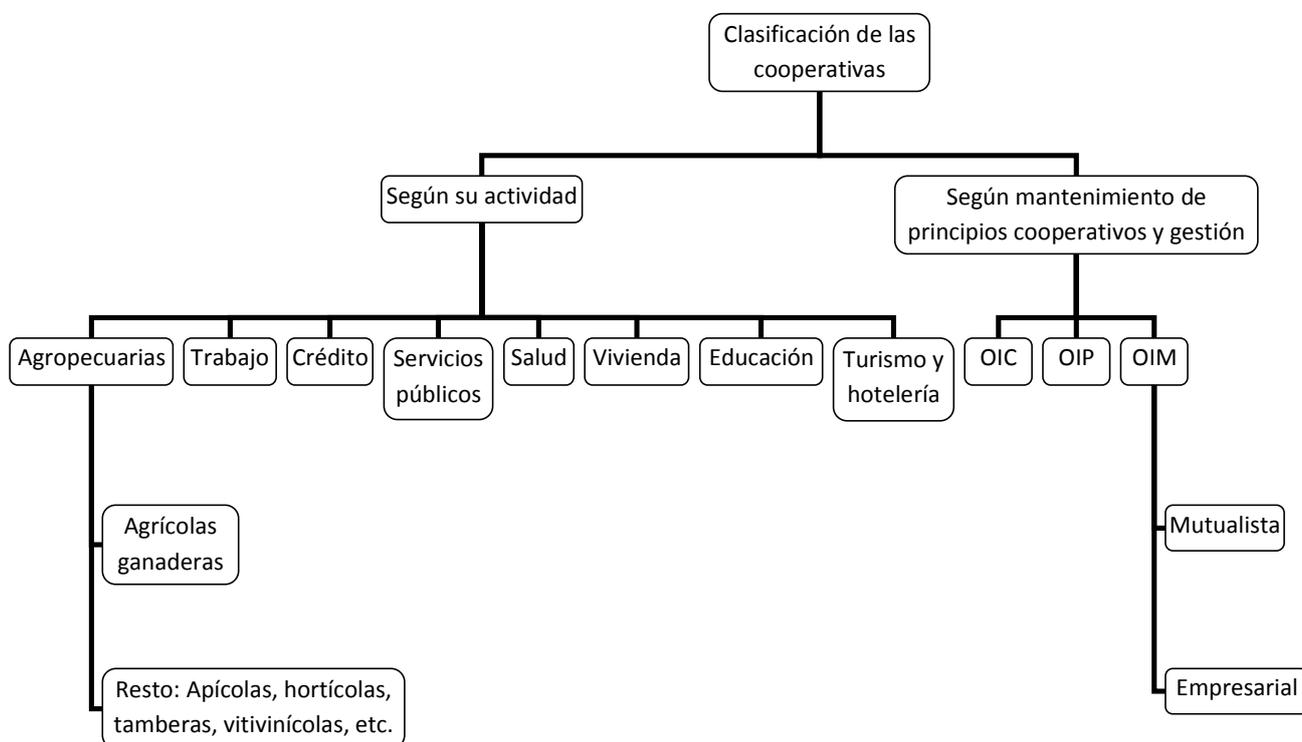
Esta clasificación en tres tipos realizada por Lattuada y Renold surge como respuesta de adaptación organizacional a las transformaciones de los contextos en los que deben desarrollarse en tanto organización social y económica. Cabe mencionar que el paso de un tipo de organización a otro no es necesario y no se ha dado en todos los casos de cooperativismo agropecuario del país.

De esta manera, se puede ver, principalmente en los últimos 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 que sostienen a las organizaciones cooperativas como organizaciones puramente económicas.

Esta última clasificación mencionada será cotejada posteriormente en el estudio de casos para el sudoeste bonaerense con el objeto de categorizarlas según lo propuesto por Lattuada y Renold. A pesar de que esta segmentación responde principalmente a los vínculos de las entidades respecto a los principios, también refleja características de las entidades asociadas a la gestión llevada a cabo por las mismas.

A continuación se muestra un esquema resumen de las principales clasificaciones realizadas respecto a los tipos de cooperativas.

Esquema N° 1: Clasificación de las cooperativas



Fuente: Elaboración propia

Luego de haber realizado la clasificación de las cooperativas según las actividades que desarrolla y específicamente para el agro, según su desempeño y su relación con los principios doctrinarios, puede hacerse mención de manera más específica respecto a las partes que componen una cooperativa.

En términos generales, los órganos principales que posee una cooperativa podrían dividirse, tomando como referencia el manual de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación del año 2002. A esto puede sumarse la ley 20.337⁴, en la que se mencionan aspectos legales sobre las cooperativas junto con sus componentes principales.

En este caso la asamblea general de asociados sería el órgano supremo de la cooperativa, quién elabora todas las decisiones básicas respecto a la estructura y actividad de la cooperativa y cualquier decisión tomada en una asamblea general invalida las decisiones tomadas en cualquier otro foro.

⁴ <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/18462/norma.htm>

El consejo de administración (comité de administración o consejo de directores) es el responsable del funcionamiento de la cooperativa. Este debe constar al menos de dos asociados a los que puede pedírseles que actúen en nombre de la cooperativa conjunta o individualmente. En general, es aconsejable actuar conjuntamente para garantizar el control de la administración. Este órgano tendrá funciones internas y externas. Dentro de las primeras se encuentran la planificación general de las actividades de la organización, la designación del gerente, funcionar como eje central entre la asamblea y la gerencia, entre otras actividades. Respecto de las funciones externas, principalmente se trata de actos de representación de la cooperativa, estar al tanto de cambios en el movimiento cooperativo y conocer las fluctuaciones del entorno en el que se desenvuelve la entidad (Galorfe, De La Jara, 1974).

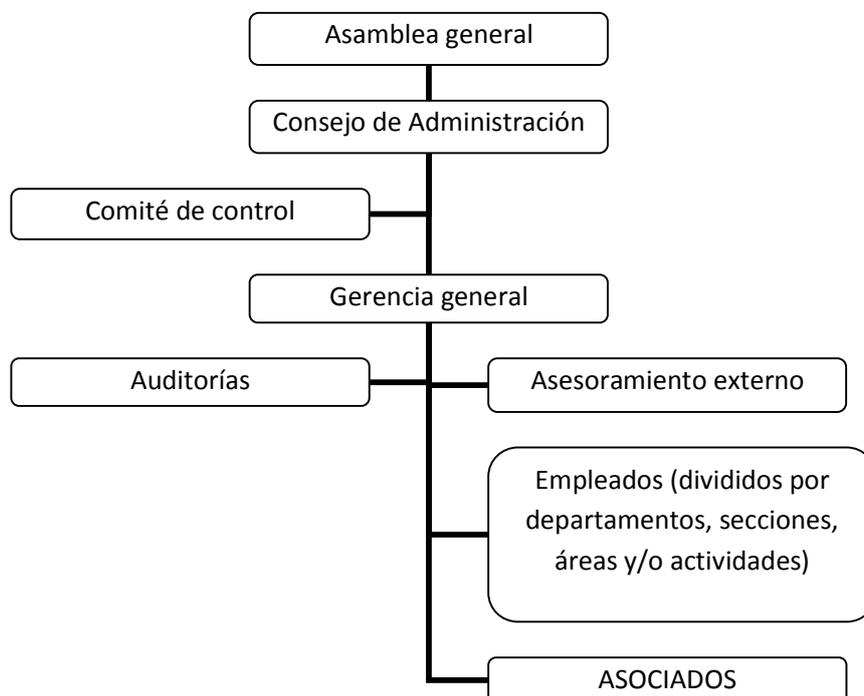
Además puede reconocerse un comité de control dentro de las cooperativas conformado por asociados, con el propósito de controlar las decisiones adoptadas por el Consejo de Administración.

Según Galofre y De La Jara (1974) puede agregarse la gerencia general de la cooperativa, quien, por intermedio del gerente, se encargará de la administración y organización de las actividades llevadas a cabo. El mismo, es seleccionado por el Consejo de Administración, y puede ser o no socio de la cooperativa. La función específica es meramente ejecutiva respecto a los acuerdos adoptados por el Consejo de Administración, aunque en organizaciones grandes es probable que posea mayor flexibilidad en la toma de decisiones.

A pesar de que los representantes elegidos, tanto el directorio de las cooperativas como los empleados de distintos niveles, son responsables ante los socios, debido a que éstos últimos son los dueños de las cooperativas, en las prácticas habituales resulta en muchos casos que se invierten los roles. De esta manera, los directores, gerentes y empleados suelen considerar que la cooperativa está bajo su control y que los asociados son clientes y no propietarios de las mismas (Lattuada, Renold, 2000).

A los efectos de clarificar la idea se presenta un esquema básico del organigrama de una cooperativa tipo.

Esquema N° 2: Organigrama básico de una cooperativa tipo



Fuente: Elaboración propia

Luego de reconocer los actores internos y los órganos que componen a una cooperativa, se hará mención de los que son el pilar fundamental de la organización: los asociados. En particular, se hará referencia a los asociados a cooperativas agrícolas ganaderas.

Con base en Fernández Besada (2002), y según datos censales del año 1988, los asociados a cooperativas de este tipo se caracterizaban por ser principalmente chacareros con extensiones medias. No se encontraban en su mayoría asociados que superen las 500 hectáreas, ni tampoco era muy común encontrar entre los asociados a productores con menos de 50 hectáreas. Se puede observar que un buen número de los partícipes en cooperativas agropecuarias tenían entre 50 y 200 hectáreas. Estos productores pequeños y medianos son los que han dado sustento a la conformación y continuidad de cooperativas agrícolas y ganaderas.

Como se verá posteriormente en el apartado sobre evolución de cooperativas y productores agropecuarios, existe evidencia que muestra una reducción importante en las décadas de 1980 y, principalmente, 1990 de explotaciones agropecuarias de estas características, como consecuencia de la expulsión y concentración de las tierras en mayor medida para aquellos segmentos que se asocian a la integración de entidades cooperativas (Fernández Besada, 2002).

Gestión. Para aproximarse al término “gestión” de cooperativas, resulta interesante describir previamente las partes que componen a una organización, las cuales serán precisamente las que lleven a cabo las distintas gestiones o acciones de la firma. Para ello se considerará el término “estructura organizacional”, mencionando lo que ello implica, a lo que se le adicionará el término “cadena de valor interna”, como colaboración acerca de los departamentos o divisiones que puede tener una organización. Ambos conceptos resultan centrales a fin de conocer las diversas áreas que componen a una organización en general, lo que luego será circunscripto a entidades cooperativas de manera específica. Esto permitirá establecer las áreas que integran una cooperativa modelo y considerarlas a fin de trasladar lo observado al cuestionario que se aplicará a los casos sujetos a estudios de mayor profundidad.

Siguiendo a Mintzberg (2001) la estructura de una organización podría ser definida como la suma de las maneras por las cuales el trabajo es dividido en tareas distintas y como se realiza la coordinación entre estas tareas. Por ende, se envuelven dos exigencias: la división del trabajo en diferentes tareas y la consecuente coordinación de esas tareas. Para ello, la definición de un organigrama resulta esencial debido a que se reflejan las jerarquías dentro de la organización, lo cual da un orden a las formas de trabajo. Esto último implicaría una formalidad de la organización, lo que significa que el agrupamiento social se establece de forma elaborada y con el propósito de determinar y alcanzar un objetivo específico. Se caracterizará por las reglas claras, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros. De esta manera se desprenden algunas características de una organización formal, como lo son la especialización, la coordinación y la formalización.

Es la especialización la que dará paso a la división en departamentos según función, dentro de los que pueden mencionarse la administración central, el área de finanzas, el área de recursos humanos, el área de informática y tecnología y el área de relaciones públicas, sólo por mencionar las más habituales.

La estructura estará condicionada por distintos aspectos, como la complejidad de la organización, el tamaño de la misma, el sector de la economía en el que desarrolle sus actividades, la cultura que enmarque a la organización, la historia de la entidad y el producto o servicio que la misma elabore (Alvarez, 2000). Debido a ello, se pueden dar múltiples diseños de estructuras organizacionales. En este trabajo, se hará uso de los departamentos o divisiones a los que se hace

mención en la bibliografía para poder determinar un esquema base sobre los que se indague en las cooperativas sujetas a estudio.

Porter (1997) describe a la “cadena de valor interna” de una organización como la herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una organización: “La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales.”

El objetivo central de Porter es determinar como una empresa genera valor, mencionando que será lucrativa cuando el valor generado exceda a los costos implicados en desarrollar la actividad. Destaca que la cadena de valor interna de una organización siempre se encontrará realizando sus actividades dentro de un sistema de valor, haciendo referencia al entorno como parte importante del desempeño de las organizaciones y sus resultados.

En la presente investigación no es objeto de estudio descifrar las ventajas competitivas de las cooperativas agrícolas ganaderas, sino que se toma como complemento de otras bibliografías con el fin de determinar las divisiones internas mencionadas por el autor al describir la cadena de valor de una organización, las cuales coinciden en gran medida con las observadas en Mintzberg y Álvarez.

Si bien realiza el análisis centrándose principalmente en empresas industriales, él mismo aclara que “las etiquetas de actividad de valor son arbitrarias y deberían ser elegidas de forma que proporcionen la mejor perspectiva del negocio” (Porter, 1997). Con lo anterior, se entiende que la descripción y armado de la cadena de valor y las distintas actividades desarrolladas por una organización, pueden adaptarse a cualquiera de ellas dependiendo del tipo de negocio en el que se encuentran inmersas. Con ello podría decirse que la coordinación y el desarrollo de actividades de una cooperativa podrían contar con los aspectos mencionados por Porter.

Luego de obtener una descripción general de la estructura de una organización y las divisiones principales que se encargarán de gestionar las actividades de la misma, se procede a mencionar conceptos vinculados a la organización de actividades en cooperativas propiamente dichas.

En Albano (2000) se presenta a las entidades cooperativas como organizaciones que poseen dos dimensiones básicas. Una es la de institución política, interesada en la organización y promoción social de sus asociados. Y otra es la de ser un emprendimiento económico, que implica producir un

bien o servicio con algún grado relativo de eficiencia. Por ende cuentan con una función doble, la de asociación al reunir personas, y la de empresa, al reunir capital. Al mismo tiempo, los asociados también tienen un doble papel al ser dueños y a su vez asociados de las cooperativas. Esto hace que en la mayoría de los casos se esté frente a autogestión de organizaciones. De esta manera, destaca el autor que esto trae aparejado inconvenientes al no poder actuar rápidamente ante cambios en el ambiente que rodea a estas organizaciones.

La necesidad de adaptación y la falta de profesionalización entre los asociados-dirigentes, entre otras cuestiones, conforman un inconveniente para estas organizaciones en los tiempos que corren. Como aspecto central, Albano (2000) menciona la necesidad de mejorar con tecnologías de información (TI) el manejo interno de cooperativas agropecuarias.

Según Galofre (1977) se puede definir la estructura organizacional como un marco que encierra e integra las diversas funciones de la organización de acuerdo a un modelo que sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Según este autor, dependiendo de cómo sea la estructura organizacional serán las posibilidades de enfrentarse a los problemas que cualquier entidad puede tener en diferentes momentos del tiempo. Entre estos problemas se mencionan las formas de responder a cambios en el entorno, la óptima integración o coordinación entre las distintas unidades que componen una cooperativa y la adecuada relación entre los individuos que la componen. La estructura organizacional que adopte una entidad dependerá del tamaño de la misma, la formalidad de la organización, la tecnología adoptada y el grado de profesionalización existente.

Para delimitar la estructura organizacional que tendrá una cooperativa se deberán fijar objetivos para la organización, conocer los obstáculos a los que se enfrentan, conocer alternativas para la definición de una estructura organizacional determinada, evaluar esas alternativas y seleccionar la estructura que sea considerada óptima. (Galofre, 1977)

En algunas ocasiones, el tamaño de las cooperativas es tan pequeño que no existen gerencias y sus dirigentes no se encuentran plenamente capacitados para llevar adelante la gestión de distintas actividades de la cooperativa. Por el contrario, en estructuras grandes se da un distanciamiento entre socios y administradores dado que se dificulta el seguimiento de las actividades y la puesta en común de objetivos específicos. Galofre (1977) recomienda elementos a tener en cuenta para lograr un funcionamiento más eficaz de las cooperativas: La descentralización de actividades, la

delegación de autoridades, el uso de asesores externos, la utilización de comités y buenos sistemas de comunicaciones.

Una vez realizado el aporte general respecto a estructura organizacional en sentido amplio y circunscripto a las cooperativas, se continúa con el término gestión como concepto central. Considerando el diccionario de la Real Academia Española, "gestión" es la acción y efecto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, entendiéndose por diligencia a la postura de diferentes medios para conseguir un fin.

Por su parte, Brin y Bentancur (2006) definen a la capacidad de gestión, como un conjunto de habilidades dirigidas a ejecutar en forma eficiente las acciones programadas, ya sea en forma directa o a través de terceros.

Aplicado al caso circunscripto en la presente tesis, se dirá que Galofre y De La Jara (1974) realizan una descripción de las funciones primordiales que a su criterio deben desarrollar las cooperativas. Se reconocen actividades financieras, actividades vinculadas al personal, actividades de producción y actividades de comercialización.

Continuando con estos autores, se definiría a la administración como aquel proceso social que consiste en obtener a través de los recursos humanos con que se cuenta, el logro de los objetivos comunes. Las fases de la misma serán: planificación, organización, dirección, control y coordinación, respectivamente.

La gestión en cooperativas será proponer diversos medios para alcanzar distintos fines. En ellos se destacan los fines sociales que vuelven a estas entidades organizaciones diferentes a las de capital, junto con los objetivos económicos que presentarán para beneficiar a sus asociados y por transición, beneficiarse a ellas mismas. Esto lo lograrán de mejor manera si establecen una estructura organizacional relativamente formal y ordenada, la cual generalmente se encontrará dividida en secciones o departamentos como por ejemplo el de administración general, el de finanzas, el de relaciones públicas, el de tecnologías de la información y el de manejo de personal, aunque no necesariamente se identifiquen por separado de facto.

Agronegocios. La presente investigación aborda los agronegocios y sus cambios en un capítulo por separado, haciendo mayor énfasis en las características sobresalientes para el agro. Se hará mención brevemente de puntos destacados dentro del término agronegocios y de prácticas vinculadas con el mismo. Estos puntos destacados son algunas de las principales modificaciones que se han evidenciado en el agro en los últimos tiempos, lo cual ha impactado notablemente en el desempeño de los productores agropecuarios y, por transitividad, en las cooperativas agrícolas ganaderas que nuclean a buena parte de los mismos.

En primer lugar, se menciona una práctica productiva que ha ido ganando importancia en el sector agrícola ganadero de la Argentina. Se hace referencia a los **“pools de siembra”**.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) define el pool de siembra como “cualquiera de las combinaciones posibles por las que el cultivo se lleva adelante. Una forma frecuente es la combinación del dueño de la tierra, un contratista y un ingeniero agrónomo, que convienen una producción aportando cada uno sus recursos (tierra, labores e insumos respectivamente) y se reparten las utilidades de acuerdo a su participación. El organizador propone un plan de actividades de siembra y, una vez armado, se lo ofrece a potenciales inversores”. El riesgo inherente a la producción agrícola se diluye a través de la diversificación de producciones y zonas” (Anino, Mercatante, 2009)

Los rasgos que permiten la operatoria con alta rentabilidad están asociados a la escala del proceso y los recursos financieros. La escala permite hacer caer los costos unitarios y negociar rebajas con los proveedores de herbicidas y fertilizantes, pero a la vez va asociada a una diversificación geográfica, de tal forma de asegurar una “diversificación del riesgo climático”. Mientras que los recursos financieros son clave para negociar favorablemente con los propietarios de la tierra y, mediante el pago adelantado de los arriendos, poder apropiarse de una parte de la renta. A la vez, el gran volumen negociado, les da condiciones favorables frente a los acopiadores-exportadores, y las aceiteras, en relación con los productores de menor escala (Anino, Mercatante, 2009).

La difusión de las distintas modalidades de pools de siembra constituye uno de los indicadores del proceso de reestructuración sectorial agraria, entendido en un sentido amplio: reestructuración productiva, económica y social ante el nuevo escenario macroeconómico nacional (Grünfeld, Rodríguez Morcelle, 2003). En general, no se encuentran productores

pequeños y medianos vinculados a este tipo de actividad como inversores. Su participación pasa esencialmente por la percepción del alquiler por renta de la tierra.

Siguiendo a Grünfeld y Rodríguez Morcelle (2003) puede decirse que los impactos en el medio agrario pueden ser englobados en tres ámbitos. En primer lugar en el alquiler de tierras. Pequeños y medianos productores por motivos de escala, de falta de capital o por una tentadora oferta de alquiler, ceden su tierra por una o más campañas a estos fondos de inversión. En principio esto puede evaluarse como una interesante opción financiera, pero si le asignamos una perspectiva temporal veremos que origina consecuencias relevantes tanto en la productividad de la tierra (la disminución en la productividad de la tierra lleva a mayores costos de producción), como en la sostenibilidad de los recursos, puesto que los fondos priorizan la maximización de beneficios en el corto plazo en detrimento de la sostenibilidad del recurso tierra. La cesión convierte al productor, objetiva y subjetivamente, en un rentista lo que origina cambios en la percepción social propia y de sus vecinos.

Paralelamente a ello se adiciona la compra de insumos en escala debido a que estas organizaciones pueden efectuar la adquisición directamente con los fabricantes o importadores.

Por último, deberá observarse la operatoria respecto a la comercialización de la cosecha puesto que, de manera similar al punto anterior, los fondos agrícolas y los pooles de mayor envergadura logran mejores precios y condiciones de venta, al tiempo que se permiten obtener mejores operatorias intermedias (de transporte y almacenamiento). Consecuentemente, perjudica el desarrollo de transportistas, acopiadores y comercializadores de granos (privados o cooperativos) del entorno regional. A su vez, se ve afectada toda la red de talleres y provisión de insumos asociada al sistema de acopio y comercialización locales. Esto nuevamente impacta en las zonas rurales con las que tradicionalmente interactuaba el pequeño y mediano productor. Dentro de este grupo, se encuentran las cooperativas agrícolas ganaderas de los distintos lugares del país.

Este contexto de actividades productivas desarrolladas como complementariedad de bienes, tierra y/o dinero requiere de la existencia de un prestador de **servicios agropecuarios**. Siguiendo al documento de la Dirección Provincial de Estadística de la Provincia de Buenos Aires (2002), puede definirse a las empresas de servicios agropecuarios como aquellas unidades económicas (personas o sociedades), propietarias de tierra o no, que regularmente brindan, en forma autónoma,

servicios de maquinarias o de personal (no profesionales) a una explotación agropecuaria y por lo cual reciben un pago específico (en dinero o en especie). (Lódola, Fossati, 2003)

En los '90 la aparición de los pools de siembra, que se convierten en relevantes actores de la producción agropecuaria, da un nuevo impulso a los contratistas, dado que estos se constituyen en una pieza fundamental de la estructura del pool, al proveer los servicios de roturación, siembra, cosecha, etc. (Lódola, Fossati, 2003)

Debe mencionarse que hacia fines de 1970 el contratismo de servicios se hallaba muy ligado a fenómenos de sobremecanización de pequeños y medianos productores, predominantemente de tipo familiar. Sin embargo, luego se fue produciendo la progresiva incorporación de grandes contratistas, en algunos casos productores mayores que amortizaron importantes inversiones en maquinaria mediante la prestación de servicios a terceros, y en otros se trató de empresas creadas al efecto exclusivo de realizar dichas tareas. (Azcuay, Fernández, 2008)

Este contratismo surgió de las nuevas condiciones planteadas por la tecnificación creciente de las labores. Ésta ampliaba el tamaño óptimo de las explotaciones, mientras que a la vez representaba la exigencia de mayores desembolsos en capital fijo. Por eso, si en principio aparecían como excluyentes la ampliación de la explotación vía arriendo o compra de tierras y la incorporación de maquinaria, la especialización de un sector capitalista en realizar las labores en explotaciones ajenas con maquinaria propia resuelve este problema. (Anino, Mercatante, 2009).

Tomando en consideración datos censales, puede verse que en 1988 los contratistas tenían bastante importancia debido a que casi el 50% de las explotaciones había puesto en sus manos algunas de las labores mencionadas durante el período censal. Para 2002, el número de explotaciones que había recurrido a contratistas para algunos laboreos había subido al 70%. (Anino, Mercatante, 2009).

De esta manera, las explotaciones chacareras recurrieron al contratismo por ser una opción de costo inferior a la derivada de combinar trabajo propio y/o asalariado y capital en maquinas. (Azcuay, Fernández, 2008)

Esta especialización en laboreos por medio de distintos servicios prestados comienza a redefinir las formas de llevar a cabo las actividades en el agro. El productor comienza a considerar cuestiones de costos y eficiencia.

Un planteo realizado en cuanto a lograr un mejor desempeño en el sector fue considerar las economías de escala internas y externas. Estas son analizadas por Basualdo y Arceo (2005) en donde se presentan las diferencias según forma jurídicas, desde grandes grupos a pequeños chacareros, y según tamaño promedio de la explotación.

Este nuevo contexto de mayor tecnicismo, de cálculos y optimización requiere de un productor que se adapte a este entorno. Para ello se instala un término que podría conocerse como la “**profesionalización chacarera**”. La posibilidad de permanecer en la condición de productor, además de necesidades materiales vinculadas al nivel de capitalización, requiere de un importante poder de adaptación de los marcos cognitivos de los sujetos, para poder reposicionarse en un escenario de profundas transformaciones.

El sacrificio y el esfuerzo asociados al trabajo físico, típico del oficio de trabajar el campo, va cediendo lugar a un trabajo de corte más intelectual, donde una planificación asociada cada vez más al cálculo cobra una mayor importancia en desmedro del trabajo físico. El proceso por el cual el cálculo y el conocimiento científico-técnico van desplazando a un tipo de racionalidad en la que aún pesaban elementos afectivos es lo que denominamos proceso de profesionalización. La profesionalización desplaza los valores y racionalidades chacareras que valorizan los afectos y el apego a la tierra. (Muzlera, 2008)

Los cambios, que comienzan a surgir en la década del '60, trasladaron los laboreos familiares hacia tareas menos familiares, lo que derivó en un proceso de progresiva **empresarización**. Se privilegia el capital operativo sobre el fijo y se da un mayor distanciamiento entre producción y gerencia. Esta última quedará en manos de un administrador, quien definirá las estrategias, el financiamiento y llevará a cabo el control sobre lo productivo. (Giberti, 1993, citado por Carricart, 2010). Este nuevo contexto de agronegocios con chacareros profesionalizados, modifica la relación de los mismos con las cooperativas, e incluso, en algunos casos, provoca una menor relación y compromiso con la misma.

En este nuevo contexto productivo, de economías de escala y profesionalización, las ventajas comparativas de las explotaciones familiares, respecto a las explotaciones de escala con una marcada organización empresarial, se desvanecen en gran medida. (Muzlera, 2008). El contexto de agronegocios reciente termina impactando en los pequeños y medianos productores que en general desempeñan su actividad agrícola ganadera por medio del trabajo familiar, con menor

nivel de tecnificación y manejando, en general, menor nivel de conocimiento que el tipo de productor vinculado a la eficiencia, la escala y el pool de siembra. Para mejorar este estado de situación, se requiere de nuevos conocimientos por parte de los “chacareros” medianos y pequeños. Este conocimiento, es aprendido en cursos y charlas de capacitación dictadas por profesionales. El INTA y las cooperativas locales son agentes claves en este proceso. (Muzlera, 2008)

Cambios en el entorno y en las cooperativas. Emilio Bottini, en un prólogo del libro “Cooperativismo agrario argentino” de Cracogna (1968) hacía mención de la necesidad de adaptarse al entorno por parte de las cooperativas al mencionar que “Las nuevas corrientes económicas, con tendencia a la concentración de capitales para producir en vasta escala y la necesidad de incorporar técnicas nuevas para reducir costos, obligan al movimiento cooperativo a marchar al unísono, para no verse desplazado.” Luego agregaba que “El movimiento cooperativo no debe estancarse, sino marchar al ritmo de los tiempos” haciendo mención a una necesidad de adaptación respecto al contexto en el que se desenvolvían las actividades cooperativistas y de empresas de capital privado del entorno. Incluso en párrafos anteriores menciona que sería más adecuado fusionar cooperativas para mejorar el servicio a los asociados, juntar mayor número de los mismos, reducir costos y desarrollar obras para el bien de la comunidad.

De esta manera, comienzan a plantearse cambios necesarios en las organizaciones cooperativas como por ejemplo rigideces que obstaculicen el incremento de la competitividad de este tipo de organizaciones. Resultaba frecuente oír en el ambiente del cooperativismo términos como “necesidad de reestructuración” o “reestructuración empresarial imprescindible” (Fernández Besada, 2002).

En la década de 1990 los diversos cambios macroeconómicos de Argentina generaron un debate sobre la necesidad de transformaciones institucionales y organizacionales del movimiento cooperativo. Se desprendía el análisis necesario respecto de cómo adaptar las cooperativas agropecuarias al contexto vigente sin perder sus valores esenciales. Estas entidades cuentan con una serie de limitaciones que requieren modificarse para adaptarse al contexto reinante de apertura económica, desregulación y posibilidad de acciones ante un contexto desfavorable de los precios relativos de los productos del agro. Entre los obstáculos mencionados se encontraban el

grado de endeudamiento de las cooperativas, el bajo grado de integración y su impacto para el asociado, la escala de negocios reducida y la necesidad de contar con recursos humanos capacitados, diversificar e innovar la producción y mejorar su calidad.

Ante los planteos de eventuales cambios, se enfrentaban los principios doctrinarios de estas organizaciones tales como el de puertas abiertas, la ausencia de diferenciar entre propiedad y control, la decisión de manera igualitaria por parte de los asociados, los vínculos con no asociados y las formas de composición del capital aportado. Esto no solo era un aspecto discutible a nivel nacional, sino que también fue presentado por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) desde mediados de los '90.

En Albano (2000) se presentan distintos pasajes en los que diversos autores mencionan las características sobresalientes de las cooperativas, las cuales se adaptan más lentamente al entorno en relación a empresas de capital, siendo que el contexto en el que se encuentran inmersas requeriría modificaciones para la continuidad de las mismas. Por ende, tal como se decía con anterioridad, estas cuestiones no estaban circunscriptas a la Argentina, sino que también estaba vigente en Brasil, lugar en el que se realiza el trabajo de Albano, pudiéndose aplicar a organizaciones cooperativas de distintos lugares del mundo.

Según da cuenta la historia, la forma cooperativa de organización, a través de su permanencia a lo largo del tiempo y su difusión mundial, ha demostrado ser un instrumento válido para el productor agropecuario. A pesar de esto, cumplir con los principios cooperativos implica ciertas limitaciones de la forma cooperativa al momento de competir con una sociedad anónima (S.A.) o una sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.) (Peirano, 1994). Esto es lo que dificulta la adaptación inmediata ante cambios en el contexto para los que se requiere características diferentes en las cooperativas agropecuarias, y dentro de ellas, las agrícolas ganaderas.

Como apoyo a lo mencionado anteriormente, Cross y Buccola (2004) realizaron un trabajo para demostrar que bajo las condiciones convencionales se dificulta la continuidad de las cooperativas, por lo que demuestran que una transformación hacia empresas de capital o cooperativas de nueva generación disminuiría, bajo ciertas condiciones, las probabilidades de quiebre de estas organizaciones.

A esto se suma lo aportado por Carricart (2010), quien citando a Lattuada y Renold (2004) mencionaba que las cooperativas agropecuarias deben competir en mercados globalizados y de

creciente concentración, participar de veloces procesos de integración regional, readaptarse al repliegue del aparato estatal y a la transformación del escenario de políticas públicas y sectoriales, pero al mismo tiempo deben resolver el problema del empobrecimiento de vastas capas de pequeños y medianos productores, que constituyen el grueso de su base socioeconómica. Por todo lo anterior, a la dificultad del contexto, se suma la dificultad de mantener a sus asociados, lo que implica una complicación doble para el funcionamiento de estas organizaciones.

En el marco de los cambios del entorno, surgen dos posibilidades de relación entre los asociados y las cooperativas, según Lattuada y Renold (2000). Por un lado puede darse una **integración suave o débil**, mientras que por el otro se encuentran las **integraciones fuertes**. La primera es la que existe entre productores que actúan más como clientes que como socios ante la entidad, sin exigencias de consecuencia ni de otros requisitos, lo que mantiene una gran autonomía tanto del productor agropecuario como de la organización cooperativa. El segundo tipo de integración, denominado fuerte, es el que existió principalmente en los inicios del movimiento. En él, el grado de autonomía del productor disminuye respecto de la cooperativa, en función de las exigencias industriales y del mercado.

En la mayoría de las cooperativas agropecuarias se dan integraciones débiles, lo que genera dos conflictos: la situación de **free raider** y la **alteridad burocrática** (Lattuada, Renold, 2000). En el primer caso, el comportamiento del productor le permite beneficiarse de los servicios de la cooperativa, pero sin el compromiso de entrega de su producción como contrapartida. El segundo caso hace referencia a una relación de externalidad entre la institución y sus asociados que no la diferencia sustancialmente de un vínculo entre empresa cliente, es decir un vínculo netamente de mercado. Estos dos procesos que generalmente se complementan producen dos efectos perniciosos en el funcionamiento y competitividad de la cooperativa. Por un lado, la incertidumbre respecto al volumen de operación, y por el otro una reducción en el incentivo para la inversión de los productores consecuentes.

A estos cambios pueden sumarse las tendencias a la diversificación o especialización en cooperativas, la búsqueda de financiamiento para el desarrollo de la entidad, la profesionalización de sus mandos superiores y las alianzas estratégicas e integración entre cooperativas y de cooperativas con otras empresas de capital. Para complementar lo anteriormente mencionado, puede leerse el material de Lattuada y Renold del año 2000 y lo aportado por Carricart en su trabajo presentado en el año 2010.

Como punto adicional de cambio y adaptación, se requiere la informatización de las entidades. Haciendo uso de datos censales, el trabajo de Lattuada y Renold del año 2005 menciona que al año 1998 el 83% de las cooperativas poseían computadora, aunque sólo el 12% de ellas tenía acceso a internet. Estos valores probablemente sean superiores en la actualidad, aspecto esencial en los cambios de gestión de las cooperativas agrícolas ganaderas.

Brevemente se describe a las **cooperativas de nueva generación (CNG)** como aquellas que son propiedad de los productores, con membresía restringida, la cual se forma para procesar los productos agrícolas de sus miembros. El contrato entre asociados y cooperativa especifica el grado de calidad, y la producción de estándares, lo que permite a la cooperativa y sus miembros acceder a mercados nicho a través de la preservación de identidad y control de calidad.

Trabajando de esta manera, la cooperativa es capaz de evaluar la preferencia del consumidor y transmitir esa información a los miembros productores, que, con esta información de mercado, puede ajustar sus prácticas de producción para satisfacer las necesidades del consumidor (Stefanson, Fulton, 1997).

Carricart (2010) hace mención a este tipo de entidades y las describe diciendo que mantienen algunos principios doctrinarios, pero mejoran la eficiencia basándose en tres pilares fundamentales, como la división clara entre propiedad y control de la cooperativa a través de una mayor profesionalización en la gestión, una nueva distribución en los derechos de propiedad y el monitoreo de las actividades por medio de auditores independientes a la organización.

Al tener flexibilidad en alguno de los principios doctrinarios relacionados con los derechos de propiedad y la gestión de las entidades, se logra favorecer la atracción de inversiones, tanto de los miembros como de los no miembros y esto contribuye en la reducción de los conflictos de agencia en las organizaciones cooperativas. Estas CNG difieren sustancialmente de las cooperativas tradicionales en términos de estructura y de motivación para su formación. Estas formas surgieron principalmente como una respuesta de la acción de fuerzas internas y externas. (Soares Da Silva, Sousa, Teixeira Leite, 2011)

Las CNG, se han constituido en paradigmas de las cooperativas clasificadas como OICED (según la clasificación de Lattuada y Renold de 1997), por su grado de especialización y forma de trabajar. En Estados Unidos, país en el que han logrado gran expansión, se encuentran especializadas en el procesamiento de productos como leche, carne de bisonte, zanahoria, soja, maíz, azúcar y harina

de trigo, o en atender nichos de mercados específicos como productos especiales, orgánicos, congelados, etc.

Además de las cuestiones respecto a la operatoria, se caracterizan por otros rasgos, como la instrumentación de las cuotas sociales para otorgar derechos de entrega a los socios y el carácter restringido en el ingreso de socios a partir del sistema de establecer un número determinado de cuotas sociales en función del volumen o unidades de producto que requiere el emprendimiento para ser llevado a cabo. El proyecto determina el valor y número de las cuotas sociales en función del volumen o valor de producto que será procesado o colocado. Una vez en marcha el proyecto, las cuotas pueden ser transferidas entre sus miembros, o a terceros con acuerdo del Consejo de Administración, siendo el mercado quien determina el valor de las mismas de acuerdo al mayor o menor éxito de la cooperativa en el negocio respectivo. No obstante, independientemente del número de cuotas sociales que controle cada productor, pueden existir límites, por ejemplo que cada socio mantenga sólo el poder de decisión de un voto (Lattuada, Renold, 2011).

Considerando los conceptos salientes recientemente descriptos sobre los que versa esta tesis, se procede en los tres apartados siguientes a describir con mayor profundidad puntos centrales de la investigación que servirán de base para el armado de las consultas a referentes del sector y de las cooperativas. En este sentido, y tal como se hiciera mención anteriormente, se ahondará acerca del sector agropecuario, siendo dentro de este donde se han desarrollado las actividades cooperativistas, se describirá más precisamente la evolución del cooperativismo en el país en general y el del sudoeste bonaerense en particular y se desarrollarán las características centrales de la zona geográfica sujeta a estudio.

Capítulo 2.1: Evolución en el sector agropecuario y los agronegocios

En el presente apartado se desarrollarán cronológicamente puntos salientes que evidencian la evolución del sector agropecuario en Argentina desde años muy remotos de la actividad hasta períodos recientes. Es en estos últimos años en los que el término agronegocios aparece con mayor frecuencia y preponderancia, dada la mutación en la forma de llevar adelante las actividades agropecuarias. Por lo tanto, podrá observarse como se pasó de formas rudimentarias de trabajo, con dificultades logísticas, baja tecnología y rendimientos relativamente escasos a tiempos de prosperidad, de atención en eficiencia productiva y de profesionalización de las tareas llevando esto a rendimientos de marcada importancia.

Un desarrollo más detallado respecto al tema es necesario debido a que el contexto en el que funcionan las cooperativas agropecuarias condiciona en gran medida el éxito o fracaso de las políticas implementadas por medio de las mismas. En tal sentido, resulta de interés identificar los rasgos sobresalientes de la evolución evidenciada en las actividades agropecuarias en el mundo en general y en Argentina en particular.

En el marco de la tesis, el capítulo sirve de sustento para establecer las bases sobre las que se fue desarrollando el cooperativismo agrario en el país. Esto forma parte del contexto de las organizaciones cooperativas y su gestión respondería en parte a estímulos externos brindados por el entorno inmediato de la actividad que desarrollan sus asociados, relacionada directamente con el mundo de los agronegocios.

Desde el siglo XVI hasta fines del siglo XVIII, la economía argentina fue cerrada, con producciones para consumo interno y desarrollada por regiones. A partir de fines del siglo XVIII, la situación cambia, por dos razones que anuncian el fin del hermetismo y la autosuficiencia. El primer indicio es la apertura del Río de la Plata al comercio colonial. El puerto de Buenos Aires se destaca como intermediario en el intercambio comercial con otras regiones pertenecientes al dominio español. El segundo hecho es el desplazamiento de la población hacia las regiones del Litoral por la producción ganadera, actividad que inicia el comercio exterior argentino.

Argentina se erige como productor y exportador de productos agropecuarios desde mediados del siglo XIX y atraviesa un período de relativa prosperidad hasta los años '30. Se originan cambios principalmente desde el punto de vista productivo, dado que para 1850 comienza a tomar importancia el ganado vacuno y el lanar en la zona pampeana. En la década de 1860, la migración

de capitales, el incremento en los movimientos poblacionales mundiales y el mayor comercio internacional por las mejoras en los medios de transporte generan lo que se conoce como la división internacional del trabajo, situación en la que Argentina se destacaría como proveedor de materias primas, mientras que los países europeos, con Inglaterra a la cabeza, contarían con la necesidad de esas materias primas y alimentos más baratos que los producidos en sus propias economías; deseaban conquistar nuevos mercados con sus productos manufacturados y buscaban incrementar sus rendimientos de inversión, por medio de la colocación de fondos en el extranjero.

Dentro del país, y contemporáneo a lo mencionado anteriormente, se desarrollaba la Campaña por la Conquista del Desierto, incorporando a la producción del país tierras fértiles del sector pampeano aún no trabajadas. Previo a lo que se conoce como la "Generación del 80", podían identificarse en el país métodos relativamente rudimentarios y de baja escala en la producción agropecuaria. Según menciona Cortés Conde (1970), en sólo una década, desde 1879 hasta fines de la década de 1880, se habían agregado unas 30 millones de hectáreas a la producción nacional, lo que significaba más de la mitad de la superficie disponible hasta ese momento inicial. El beneficio principal fue para la ganadería, debido a que se dio un notable crecimiento principalmente del ganado bovino, con mayor intensidad en la provincia de Buenos Aires. La agricultura también creció, pero estaba asociada principalmente al tendido de vías férreas y mejoras técnicas, mientras que la ganadería logro incrementos importantes luego del corrimiento de la frontera. En los años '90 la agricultura comenzó a tener un mayor dinamismo, impulsada principalmente por el cultivo de trigo. Hacia el año 1910, los incrementos productivos fueron acompañados de incrementos en los precios de las materias primas.

Es en el período en el que va desde 1880 hasta 1930 en el que el sector agropecuario de Argentina cuenta con niveles de crecimiento muy elevados. "Durante el período 1880-1930 el producto bruto per cápita de Argentina creció más rápidamente que el de Estados Unidos, Canadá, Australia y otros países. En ese período, la agricultura y sus industrias relacionadas fueron la columna vertebral de la economía Argentina" (Mundlak, Regunaga, 2003).

En aquel período, no sólo se destacó en cuanto al crecimiento del producto bruto interno, sino que a ello se sumaban los logros de contar con montos, diversidad de productos y de destinos en cuanto a la exportación que lo convertían en líder regional en cuanto al desarrollo del país. También encabezaba las cifras vinculadas a tendidos del ferrocarril tanto en términos absolutos como en kilómetros de vías per cápita, junto con buenos datos sobre depósitos bancarios e

inversión extranjera directa. Toda esta información sirve de evidencia respecto a los cambios que se daban en el país, principalmente en la región pampeana, lo que cambió definitivamente el peso relativo de las distintas regiones y sentó las bases del modelo dominante de funcionamiento de la economía nacional: el modelo agroexportador.

Esta evolución se veía estimulada por el gran flujo comercial desarrollado con países europeos y por las nuevas mejoras en la infraestructura del país, entre otras cuestiones, e incentivaba al permanente desarrollo de las actividades agropecuarias, lo que se vio reflejado en los montos invertidos en el sector. “Entre 1895 y 1914 la inversión en el sector agrícola (en términos constantes) creció a una tasa anual del 12,1%, comparado con el 5,5% de la industria manufacturera.” (Cortés Conde, 1997, citado por Mundlak, 2003)

En este período de tiempo se observan cambios en cuanto a la gestión de los campos en el país. “La transformación de antiguas estancias de organización tradicional en empresas rurales de alta capacidad y especialización productiva será acompañada de experiencias similares y de otras iniciativas, que disponiendo de recursos en menor escala aprovechan la difusión de los cambios genéticos...” (Barsky, Gelman, 2001). Esto colaboraba para el mejor manejo y el incremento de la producción y productividad del agro en el país.

En este sentido, Argentina se había convertido en un productor y exportador de materias primas de referencia para el mundo entero, logrando prosperidad hasta la gran depresión de 1929. Luego de esto el comercio internacional cae de manera pronunciada. Los flujos de inversión externos se retraen, mientras que el nivel de importación se reduce, pero a una tasa menor. Como consecuencia, el motor interno de crecimiento desarrollado a la par de las exportaciones de productos primarios sufre notoriamente la reducción en el precio de las commodities transables y el menor volumen comercializado de las mismas.

En la literatura, se hace referencia al período del agro argentino ubicado entre los años 1930 y 1960 con la palabra “estancamiento”. En ese período, la tasa de crecimiento del producto bruto agropecuario nacional fue menor a la tasa de crecimiento demográfico. En aquel lapso de tiempo volvió a ganar algo de fuerza la ganadería, mientras que tuvo retracción la agricultura. La mayor concentración por parte del Estado se volcó al sector industrial, mientras que el sector agropecuario se volvería el proveedor de divisas y debería proveer el consumo interno de materias primas y alimentos. Las caídas en la producción y la mejora interna relativa redujeron los saldos

exportables, lo que afectó el ingreso de divisas utilizadas principalmente para la compra de insumos industriales. Recién a partir de 1952 se reinició el proceso de expansión agrícola que hizo que a mediados de los años '60 la producción llegara al mismo nivel de los máximos alcanzados históricamente en tiempos de prosperidad.

Desde el punto de vista interno, dentro del país se comienza a desarrollar el Modelo de Industrialización por Sustitución de Importaciones, intentando estimular a la industria Argentina para prescindir de los bienes provenientes del exterior. Sin embargo, el desarrollo industrial se dio en los sectores "livianos", siendo que las industrias de base (necesarias como materias primas para el desarrollo de las industrias que comenzaron a funcionar en el país) seguían perteneciendo a países del exterior, por lo que era necesaria la importación de suministros para la producción de las manufacturas en Argentina. Ras (1973) menciona que estas políticas con interés en generar autarquía para el país se dio intentando favorecer mediante políticas de precios relativos a los sectores consumidores de alimentos y materias primas, con lo que se estimulaba la fabricación de manufacturas y el desarrollo de servicios en áreas urbanas. No obstante, estas políticas fueron depresoras del progreso agropecuario lo que generó una disminución en la producción primaria, llevando al país a reducir sus saldos exportables de carnes y granos. Esto demostraba que resultaba difícil desarrollar el sector industrial sin otorgar un mínimo apoyo al sector agropecuario, generador de las divisas necesarias para el modelo.

Un impacto adicional en términos productivos provenía del agotamiento de nuevas superficies fértiles cultivables. Las tierras vírgenes de la región pampeana se habían agotado y por lo tanto el incremento en la producción no podría estar asociado solo al factor tierra per se. El incremento productivo sólo podría surgir de "La mecanización de las tareas agrícolas, la mejora de los métodos de conservación de los suelos y de cultivo y la adopción de prácticas más eficientes de tareas rurales." (Pagliettini citado por Durán, Scoconi, 2009). De esta manera, se comenzarían a estimular prácticas más profesionales en el ámbito agrario, con mayor detalle en costos, en productividad y en manejos de la maquinaria y la tierra.

El éxodo rural retrajo la mano de obra en el sector dado que las industrias manufactureras en las ciudades ofrecían empleo a este grupo poblacional. La mejora tecnológica del agro pudo reemplazar este faltante, pero con productividades menores a lo que acontecía, por ejemplo, en Estados Unidos y Europa Occidental.

El control estatal sobre la locación de las tierras, desarrollado en la década del '50, repercutió en la productividad del sector agropecuario, pero benefició la desconcentración de la propiedad de los campos debido a que muchos arrendatarios compraron la parcela en la que desarrollaban sus actividades. En el mismo período se desarrolla un tratamiento especial para comercio internacional de productos de origen agropecuario al crearse la Junta Nacional de Granos, mediante la cual se ejerció un estricto control sobre los tipos de cambio, creando una diferencia entre los precios internacionales y locales para los bienes primarios exportables. Esta política de precios domésticos bajos permitió que el Estado y el sector industrial se financiaran.

Barsky (2001) menciona cinco puntos como sobresalientes en cuanto a las políticas implementadas con relación al agro en aquel período. El primero de ellos fue la aguda estatización y centralización de la economía, que pretendió dirigir la economía burocráticamente a través de planes y organismos oficiales, entre ellos el Instituto Argentino de Promoción del Intercambio (IAPI). El segundo se vincula al desaliento de la producción agropecuaria a través de la disminución de sus ingresos en beneficio del sector estatal, del industrial y del consumidor. El tercero hacía referencia a la pérdida de mercados de exportación para productos agropecuarios, debido a la conjunción de los factores anteriormente mencionados junto con una errónea política de comercialización. El punto número cuatro se refirió a la descapitalización del agro, lo que llevó a un bajo nivel de mecanización y tecnificación junto con un retroceso en los medios de transporte y energía disponibles. Por último, el quinto punto se relaciona con el malgasto de las divisas acumuladas en el exterior, las que en su mayoría no fueron utilizadas para la importación de bienes productivos.

El mismo autor hace mención que si bien esta etapa adoleció de políticas insuficientes para permitir el más rápido recupero y expansión de la producción agrícola pampeana, es importante retener las difíciles condiciones del contexto internacional, que se mencionan luego, años de adversidad climática, y falta de una tradición adecuada de participación activa del Estado en dos áreas tan decisivas como son el proceso de comercialización internacional y la política de generación y difusión de tecnología agropecuaria. Como punto favorable, en aquel contexto desfavorable tanto nacional como internacional se fortaleció el papel de las cooperativas en el proceso de comercialización. Como se verá luego en la descripción evolutiva de las entidades, es en este período en el que se propagan en mayor medida las cooperativas en el país.

En este período de estancamiento, paralelamente las condiciones internas fueron diferentes a las existentes previas al año 1930, con un contexto externo desfavorable. Se dio una transformación del mercado mundial de alimentos durante la segunda guerra mundial, y el boicot norteamericano a las exportaciones agropecuarias y a las importaciones de insumos entre 1942 y 1949. Respecto al primer punto, la situación en períodos de guerra generó una contracción en la demanda mundial de alimentos a lo que se suma la “reacción agrícola europea”, caracterizada por nuevas políticas agrarias e inicio de procesos de expansión en el sector. Esta segunda revolución agrícola, relacionada con la alteración cualitativa de la tecnología agraria, se desarrolló producto de los esfuerzos realizados por los aparatos estatales de los países desarrollados desde fines del siglo XIX. Sin embargo, el segundo punto afectó directamente a la Argentina. Para ello es necesario tener en cuenta la rivalidad panamericana, las complejas relaciones triangulares entre Argentina, Estados Unidos y Gran Bretaña en el momento de transición de la hegemonía británica a la estadounidense, las tendencias en sectores dirigentes de la Argentina de simpatía con el Eje y el choque con corrientes nacionalistas en auge en este país.

Entre las medidas tomadas por el país norteamericano se destacan: el congelamiento de fondos argentinos en Estados Unidos, se afectó la presencia de la Argentina en el mercado mundial agropecuario y contribuyó a disminuir la producción agrícola al bloquear el ingreso de insumos claves. Si quería entrar en mercados europeos, la Argentina debía realizar ofertas por debajo de los precios internacionales para compensar las presiones estadounidenses. Respecto a los insumos, el conflicto bélico había dejado a Estados Unidos prácticamente como el único oferente importante de combustibles y de materias para la industria, así como de diversos tipos de maquinaria, repuestos y otros productos industriales. Al privar a la Argentina de los mismos, generó un fuerte retroceso en el proceso productivo y en el transporte interno del país.

A mediados de la década del '50 el economista Raúl Prebisch, desde la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), elevó un informe al gobierno argentino en donde se especificaban propuestas de políticas para el sector agrario. Entre ellas se mencionaba el estímulo al sector a través de precios; mejoras en infraestructura; creación de un instituto de investigación y difusión tecnológica (lo que dio lugar al nacimiento del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA - en el año 1956); estimular el desarrollo y la importación de maquinaria agrícola, como así también la producción de abonos, herbicidas y plaguicidas; reestructurar el mercado nacional de hacienda; y alentar la exportación de carnes y subproductos a los mercados

tradicionales o nuevos; entre otros. Esto dio lugar al surgimiento de políticas más favorables al sector agropecuario.

No sólo se dieron modificaciones a partir de ese momento en cuanto a las políticas implementadas, sino que también se observaron cambios en las características del sistema social vigente en el agro pampeano, modificándose el tamaño promedio de las unidades productivas, el acceso a la propiedad de la tierra y las características y evolución de los sistemas de arrendamientos y aparcería. Como menciona Lattuada (2006), "las políticas agrarias peronistas y posperonistas respecto del arrendamiento y la propiedad rural tuvieron consecuencias significativas sobre la redefinición de la estructura agraria. Durante la segunda mitad del siglo XX se produjo un proceso de desconcentración sin dispersión, caracterizado por el crecimiento del número de explotaciones de dimensiones medianas y una disminución significativa en los estratos mayores y menores de la escala." El crecimiento de manera considerable en la cantidad de establecimientos de tamaño medio hace referencia a parcelas de entre 500 y 5.000 hectáreas. Esto resultaría favorable para las cooperativas agropecuarias dado que son principalmente los productores medianos y pequeños quienes más acuden y participan en estas entidades. Sin embargo, como se podrá observar luego según los datos de censos agropecuarios, esta tendencia se quiebra y comienza a darse una expulsión de la actividad de pequeños y medianos productores.

Hacia mediados de la década del '60 los precios del agro comienzan a recuperarse principalmente por la mayor demanda de los países europeos luego de que culminen las reconstrucciones por las secuelas de la segunda guerra mundial. Sin embargo, la mayor demanda también se daría de manera diferente a lo sucedido en las décadas anteriores. "Como consecuencia de un consumidor más informado y con más poder adquisitivo, se elevan los estándares de calidad de los productos primarios, acompañado con el desarrollo de nuevas aplicaciones tecnológicas (genética, biotecnología, informatización, etc.)". (Durán, Scoponi, 2009)

La década del '70 se iniciaba con situaciones dispares para el agro. Sin embargo, la tendencia general del sector agropecuario fue la de alcanzar niveles elevados de producción, principalmente por las mejoras tecnológicas (semillas, rotación, plaguicidas, doble cultivos, maquinarias, etc.). Las máximas producciones históricas obtenidas en la década de 1930 fueron superadas en este período, pasándose de una etapa de recuperación hacia una etapa de expansión para 1985 aproximadamente. Esta fue la denominada por algunos autores como segunda revolución agrícola

pampeana, caracterizada por una “agriculturización” de la región y por modificaciones en el estilo de vida de las familias campesinas.

Durante el lapso de los gobiernos militares de mediados de los '70 y hasta el principio de la década de 1980 se dio un cambio a la política cambiaria y la apertura de la economía al comercio internacional, y se fomentaron las industrias que respondían a los intereses del gobierno de turno. El agro y las industrias con ventajas comparativas podrían insertarse en mercados de mayor tamaño. Para el sector agropecuario pareció abrirse un período de altas ganancias e inversiones sostenidas. Sin embargo, las medidas tomadas por los gobiernos de facto tuvieron consecuencias posteriores en la economía, las cuales también terminaron afectando posteriormente al sector agropecuario.

Desde mediados de la década del '80 se comienza a dar en Latinoamérica el paso hacia economías no reguladas, apertura comercial y retracción de los incentivos a la sustitución de importaciones. Es a partir de 1985 cuando el proceso de expansión de la agricultura pampeana se interrumpe. Por cuestiones internacionales los precios de los bienes primarios caen. El fracaso del Plan Austral primero y las medidas implementadas por el gobierno nacional argentino en los comienzos de la década del '90 después, transformaron la realidad del sector agropecuario del país, en el marco de un cambio profundo de la economía nacional en su conjunto. El Estado deja de ser protagonista y este rol se traslada al sector privado. Estas políticas de apertura comercial pro exportaciones en un contexto de un mundo más globalizado requería asimismo, la necesidad de interpretar los cambios del contexto, dado que ante estas condiciones los productores rurales se vieron más expuestos a los vaivenes de los mercados internacionales, evidenciándose la necesidad de adaptarse y alcanzar una performance competitiva que les permita insertarse exitosamente en el comercio mundial. Quienes pudieran lograr esto, se encontrarían con ventajas para continuar desarrollándose en la actividad. Sin embargo, un gran número de pequeños y medianos productores no alcanzarían la escala suficiente para perdurar en la actividad. Esto tendría un impacto directo en las cooperativas agropecuarias del país.

El contraste de este período se da de manera significativa. Mientras por un lado se genera una liberación al comercio de los bienes agropecuarios, reducción en las retenciones, disminución en el costo de algunos insumos y aumento de la productividad por mejoras tecnológicas, agroproductivas (agroquímicos, fertilizantes, etc.) e incremento en el uso de maquinarias de punta, por otro el programa implementado desde el gobierno comprendió medidas que afectaron

de manera directa en buena parte del sector agropecuario, entre las que se destacan la eliminación de los entes reguladores de las políticas sectoriales y/o cambios en sus funciones y dependencias originales (Junta Nacional de Granos, Junta Nacional de Carnes, Mercado de Hacienda de Liniers, etc.), supresión del “precio sostén”, establecimiento de un tipo de cambio que favoreció a la importación en desmedro de la exportación de productos regionales, privatización de puertos, encarecimiento en el transporte y mano de obra, mayor presión impositiva, etc.

Como menciona Lattuada, “el sector respondió (a las medidas implementadas en los ‘90) con una paradoja: mientras duplicó su producción y el volumen de las exportaciones (y modernizó su tecnología y equipamiento), sufrió a la vez un muy acelerado proceso de concentración y exclusión en la estructura social agraria. De ese modo afectó a pequeños y medianos productores y a los trabajadores del sector en general.”

Si bien este tema será tratado con mayor profundidad con posterioridad debe tenerse presente que “la desaparición de numerosos establecimientos agropecuarios se presentó como la contrapartida del crecimiento de un grupo más restringido, que logró acumular capital y crecer en el marco de la crisis (Azcu, Fernández, 2007). Cabe reiterar que este impacto en el sector agropecuario, con afectación directa sobre pequeños y medianos productores, redundaría en inconvenientes para las cooperativas agrícolas y ganaderas.

Sobre inicios del siglo XXI, y luego de superar las crisis Argentina del año 2001, las actividades relacionadas con el sector agrario retomaron una senda positiva de crecimiento estimulada principalmente por los precios internacionales. Sin embargo, la aplicación de retenciones a los productos primarios generó impactos negativos sobre aquellos sectores que aún requerían de los buenos precios para recuperarse de la década precedente. Es así como nuevamente se dan contradicciones dentro del sector. Mientras que en algunas zonas del país las medidas repercutieron de manera importante pero no drásticamente, otras zonas caracterizadas por menores oportunidades de diversificación padecieron aún más las medidas. A esto, se suman las inclemencias climáticas que en algunas partes del país se dio en la última década, principalmente en la zona del sur y sudoeste bonaerense.

Por ende, la concentración en el sector permaneció acentuándose, aunque con características diferentes a las de años anteriores. En términos de Azcu y Fernandez (2007), prevaleció el “mini-

rentismo” al brindar en alquiler las tierras desde pequeños productores a grandes productores o grupos de productores. “Esta forma de "desaparición" de explotaciones agrarias, continúa reflejando la marcha ascendente del proceso de concentración del capital en la agricultura... menos y más grandes unidades productivas, liquidación de la pequeña y mediana producción, y avance del "desierto verde" característico de una agricultura con cada vez menos agricultores.” (Azcuay, Fernández, 2007)

Ubicando al desempeño de nuestro país en relación a lo acontecido a nivel mundial, no puede dudarse del gran dinamismo y aumento que han tenido las actividades agropecuarias en los últimos años en Argentina. Según datos estadísticos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y observando la evolución de la producción de siete de los productos principales del agro para nuestro país (trigo, girasol, soja, maíz, cebada, avena y sorgo) en un lapso de 50 años (1961-2010), surge el notable incremento evidenciado en las toneladas producidas de los mismos. A nivel mundial, la producción de estas siete commodities se multiplicó por tres, mientras que en la Argentina la producción total de los mencionados cultivos se multiplicó por siete para el mismo período considerado. Por tal motivo, Argentina pasó de representar el 2,3% de la producción mundial en estos productos seleccionados en el año 1961, para ser el 5% del total mundial al 2010. En términos relativos el incremento pareciera no resultar muy considerable, pero en términos absolutos es una cifra de relevancia para el país.

El incremento de las existencias de cabezas de ganado bovino para el mismo período 1961-2010 fue del 15% para la Argentina, pero del 52% para el mundo en su totalidad por lo que nuestro país resignó algunos puntos de participación en el total mundial de ganado vacuno.

Tabla N° 1: Producción de principales granos en el Mundo y Argentina (1961 y 2010)

Producción en Toneladas

Producto	AÑO 1961			AÑO 2010			Incrementos: 2010 vs 1961	
	Mundo	Argentina	Part. %	Mundo	Argentina	Part. %	Mundo	Argentina
Trigo	222.357.230	5.725.000	3%	653.654.525	14.914.500	2%	2,94	2,61
Maiz	205.027.577	4.850.000	2%	840.308.214	22.676.900	3%	4,10	4,68
Cebada	72.411.106	800.000	1%	123.544.729	2.983.050	2%	1,71	3,73
Avena	49.588.795	700.000	1%	19.622.517	660.200	3%	0,40	0,94
Sorgo	40.931.625	1.476.700	4%	55.721.588	3.629.000	7%	1,36	2,46
Soja	26.882.808	0	0%	264.991.580	52.675.500	20%	9,86	
Girasol	7.000.000	585.000	8%	30.781.451	2.232.030	7%	4,40	3,82
Total	624.199.141	14.136.700	2,3%	1.988.624.604	99.771.180	5,0%	3,19	7,06

Fuente: FAO

Tabla N° 2: Existencias bovinas en el Mundo y Argentina (1961 y 2010)**Existencias**

Ganado	AÑO 1961			AÑO 2010			Incrementos: 2010 vs 1961	
	Mundo	Argentina	Part. %	Mundo	Argentina	Part. %	Mundo	Argentina
Vacunos	942.175.114	42.520.000	5%	1.430.101.597	48.949.700	3%	1,52	1,15

Fuente: FAO

Este aumento evidenciado encontraría su correlato en las mejoras productivas y en la incorporación de tecnología, como así también, como consecuencia de una gestión de perspectiva empresarial de los campos. Esto marcó las diferencias notables entre quienes pudieron acceder a las mejoras e insertarse en el contexto de los agronegocios modernos y entre quienes no contaron con esa posibilidad debido a la escala productiva, la desinformación, el endeudamiento financiero o una combinación de los puntos mencionados.

Se debe hacer hincapié en las tendencias productivas de los últimos años mencionadas en el marco teórico. Las consecuencias de los mega grupos productivos del sector, los pooles de siembra y esencialmente la tercerización de servicios obligan en cierta medida a readaptarse dentro de este funcionamiento de las actividades en el sector o quedar fuera del sistema productivo por no contar con una escala mínima eficiente de producción que permita perdurar en la actividad con explotaciones pequeñas y metodologías de trabajo convencionales.

En los trabajos de Azcuy y Fernandez (2007; 2008) pueden observarse las diferencias entre grandes y pequeños productores para casos hipotéticos de producción, donde los resultados variarán dada la escala de producción y los métodos utilizados para desarrollarla. Lattuada (2000) remarca que en los años '90 se había dado una importante modificación en términos productivos y escala, multiplicándose por cuatro la escala mínima eficiente.

A la par de realizar una mención sobre el contexto del sector rural en términos agregados, se mencionará en el próximo apartado la evolución del sector cooperativo en el país y la evolución de sus asociados, observada a través de datos censales.

En términos generales, lo desarrollado previamente intenta formar una idea de la evolución del agro sirviendo éste como contexto de la situación de productores agropecuarios y por ende de las cooperativas que los nuclea. La tendencia principal se dio desde formas rudimentarias de trabajo y gestión hasta formas más profesionales y atentas a la eficiencia productiva y comercial, dados los

requerimientos del mercado, las nuevas escalas eficientes de producción, la evolución en costos, las políticas económicas implementadas desde los distintos gobiernos de turno y los movimientos en los precios de las commodities. Esto requirió no solo la necesidad de cambio en la forma de llevar a cabo las actividades por parte de los productores agropecuarios, sino que también, y lógicamente, tuvo consecuencias en el desempeño de las cooperativas, dentro de las cuáles algunas podrían haber cambiado su gestión interna, otras lo habrían hecho en parte y algunas habrían permanecido relativamente iguales, independientemente del contexto general que las engloba.

Capítulo 2.2: Evolución en el cooperativismo y sus asociados

2.2.1 Cooperativismo en el país

Una vez marcados los puntos salientes en la evolución de los agronegocios, se continúa con una breve descripción acerca de la evolución del cooperativismo y sus asociados en la Argentina. Asimismo, se intenta marcar aspectos destacados respecto a la transición de las cooperativas desde el surgimiento en nuestro país hasta tiempos recientes.

Con el presente apartado, se encuentra cuáles han sido las vicisitudes en torno a este tipo de organizaciones en términos generales, lo que servirá de base para dar sustento a las entrevistas y encuestas realizadas en el trabajo de campo. Principalmente, resulta de interés observar la evolución en el número de cooperativas y asociados, debido a que ello sería consecuencia del contexto en el que funcionó el sector a lo largo de esos años, junto con las decisiones tomadas por organizaciones, representantes del sector y productores.

En primera instancia se comienza con una mención de importancia en torno a las entidades de agrupamiento de productores agropecuarios en el país que fueron la génesis del cooperativismo y el asociativismo en el sector. La primera entidad de representación agropecuaria que se creó fue la Sociedad Rural Argentina (SRA) en el año 1866, principalmente relacionada a grandes terratenientes ganaderos.

Posteriormente, en el año 1912 se crea la Federación Agraria Argentina (FAA), representando principalmente a pequeños y medianos productores, generalmente arrendatarios de tierras y no propietarios. Esta creación es de relevancia para el movimiento cooperativo dado que fue un impulso importante para el mismo, al seguir experiencias previas de algunos inmigrantes europeos. Se promovió de esta manera la constitución de cooperativas para hacer frente a los intermediarios, mejorar las condiciones de compra de los insumos y venta de cereales, asegurar las cosechas y organizar la colonización de nuevas tierras. De este modo, se extendió en la región pampeana un poderoso movimiento cooperativo que se consolidó en años posteriores.

Desarrollando una perspectiva histórica resumida, las cooperativas agropecuarias en su conjunto surgen en Argentina a fines del siglo XIX (Resell, Silva, 2008). En aquel momento comienzan a observarse los primeros movimientos en torno a actividades de cooperación entre diferentes actores del sector agropecuario. Sin embargo, los intentos organizativos tropezaban aún con

varios inconvenientes. El aislamiento en chacras muy distantes comunicadas por pésimos caminos y con transportes sobre la base de energía animal, la diversidad de orígenes nacionales y étnicos que determinaba agrupamientos de este tipo, la movilidad de los arrendatarios en distintas chacras, importantes niveles de analfabetismo, y aún la rápida movilidad social de quienes obtenían excedentes en años favorables, afectaban fuertemente la posibilidad de expansión de diversas iniciativas cooperativistas (Barsky, Gelman, 2001).

Posteriormente las inmigraciones, las mejoras en la infraestructura y la agricultura de extensión junto con una ganadería más refinada impulsan este tipo de actividades, influenciadas por los desarrollos cooperativos que se dieron en distintos puntos de Europa. Puede sumarse lo dicho por Cracogna (1977), cuando menciona que “Las cooperativas agrarias comenzaron a surgir con fuerza durante las primeras décadas de este siglo [siglo XX], precisamente cuando las condiciones económicas de la actividad agropecuaria se hicieron más difíciles. Los problemas de esos años demostraron cabalmente a los productores que no podrían sortear las dificultades que afrontaban sino por medio de la acción solidaria.”

La primera apreciación manifiesta de actividades cooperativas de tipo agropecuaria en Argentina “data del año 1898, cuando se funda El Progreso Agrícola” en la localidad de Pigüé, al sur de la provincia de Buenos Aires, dedicada a asegurar las cosechas contra el granizo, por y para los agricultores, según lo establecía su reglamento. Dos años después de la creación de la cooperativa en el partido de Saavedra, se crea la Agrícola Israelita, luego denominada Sociedad Agrícola Lucienville, la cual se transformaría en modelo para la mayoría de cooperativas mixtas. No obstante es en el año 1904 en el que se reconoce la creación de la primera cooperativa agraria propiamente dicha, denominada la Liga Agrícola Ganadera de Junín.

En aquel momento las cooperativas cumplían un importante rol para sus asociados. “Al tiempo de ser un centro para la actividad económica, la cooperativa se convirtió en un punto de reunión, de encuentro, al que se concurría no solo por necesidades materiales, sino también a conversar, a tomar una copa, a intercambiar opiniones con los conocidos: Se transformó... en un centro de actividad social”. (Silber, 2009).

En palabras de Lattuada y otros (2011), las cooperativas agropecuarias “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.” De ello deriva la importancia de las mismas en los entornos sociales en los cuales desenvuelven su actividad.

Luego del desarrollo de las cooperativas de primer grado, caracterizadas por estar en contacto directo con los productores asociados, se da lugar a la creación de cooperativas de segundo y tercer grado. La primera cooperativa de segundo grado fue la Confederación Entrerriana de Cooperativas, creada en 1913. Este primer ensayo se consolida en 1930 con la fundación de la actual “Federación Entrerriana de Cooperativas”.

Este tipo de cooperación entre cooperativas rompe con el aislamiento que existía entre las mismas generando mayores interconexiones dentro del sector. Como caso destacado y con excelente desempeño en la actualidad, puede mencionarse a la Asociación de Cooperativas Argentinas (A.C.A.), creada con esta denominación en el año 1927. Su origen deriva de la Asociación de Cooperativas Rurales Zona Central, creada en febrero de 1922 en la ciudad de Rosario.

La unión de las entidades cooperativas respondía principalmente a intereses de tipo económico, como el fortalecimiento de las economías de escala en las operaciones de las cooperativas de primer grado, aunque se comenzaron a dar los pasos iniciales para la creación de entidades que desarrollarían posteriormente actividades de representación gremial principalmente. El primer caso de estas cooperativas de tercer grado es la Confederación Intercooperativa Agropecuaria Limitada (CONINAGRO) en el año 1956. Esta entidad trabajó en dos direcciones complementarias: Por un lado, en actividades de carácter externo, en donde manifestaba principalmente las acciones gremiales en defensa de las entidades del sector. Por el otro, brindaba apoyo para llevar a cabo proyectos de reconversión institucional y de adecuación productiva de las cooperativas de primer grado.

Con Lattuada (2006) se observa el grado de avance que ha tenido el movimiento cooperativo, el cual se vio fortalecido en el gobierno peronista. En aquel momento se creyó conveniente formar una organización de cúpula debido a la densidad interinstitucional del sector. Es así como surge el Consejo Intercooperativo Agrario de Coordinación y Arbitraje, creado en abril de 1953. Éste fue reconocido como entidad representativa nacional del movimiento cooperativo agropecuario, lo que impulsó el desarrollo de este tipo de organizaciones. Sin embargo, este consejo llegaría a su fin en el año 1955.

En concordancia con lo anterior se menciona que en el período del movimiento sustitutivo de importaciones, las cooperativas tuvieron un crecimiento importante. El movimiento cooperativo cubría un amplio espectro productivo y regional, teniendo como asociados a pequeños y medianos productores principalmente. Es en este período en el cual alcanzaron un papel relevante en la comercialización y transformación de la producción primaria. Mientras que las cooperativas de primer grado y sus federaciones actuaban principalmente en el campo económico, la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO), entidad de tercer grado, se erigió en la asociación de carácter reivindicativo especializada en la representación de los intereses del cooperativismo agropecuario argentino.

La representación del sector agropecuario ha pasado por diferentes períodos y altibajos. Distintas entidades desarrollaron este tipo de actividad contando con el respaldo de distintos segmentos del sector y atravesando diferentes fragmentaciones a lo largo de los años. Lattuada (2006) manifiesta que las fragmentaciones pueden explicarse desde una perspectiva histórica de la situación y analizando el contexto en el que surgen las diferentes entidades, como SRA, FAA, CONINAGRO, etc. Las diferencias entre los grupos de interés agropecuario se ubican en torno a tres ejes: diferencias de base socioeconómica (grandes propietarios frente a arrendatarios y pequeños propietarios); diferencias de base económico-productiva (agricultores frente a ganaderos; criadores frente a invernadores); y diferencias de estrategia respecto a las estructuras de comercialización (cooperativas de servicio frente a empresas de capital).

En términos de evolución, “desde la fundación de las primeras cooperativas agropecuarias se refleja un crecimiento significativo de cooperativas y asociados, especialmente durante el período del gobierno peronista (1946-1955) en el que las cooperativas registradas, aunque no necesariamente activas⁵, habrían superado el millar y sus asociados los 300.000 de acuerdo a diferentes autores y fuentes. La tendencia en la evolución del cooperativismo agrario no ha sido lineal. La misma tuvo su máxima expresión de crecimiento hacia fines de la década de 1960, para luego ingresar en una progresiva y profunda retracción hasta fin de la década de 1990, y retomar

⁵ Es importante distinguir entre cooperativas registradas y cooperativas activas. Las primeras hacen referencia a entidades que al momento del relevamiento se presentan como cooperativas del sector. Las activas son aquellas que se encuentran con sus balances actualizados, se verifica su actividad, y responden con información los censos y encuestas realizadas. Según diversas fuentes y autores, en los relevamientos realizados generalmente las cooperativas “registradas” duplican a las cooperativas “activas”.

una senda levemente positiva a comienzos del siglo XXI.” (Lattuada, Nogueira, Renold, Urcola, 2011).

Sin embargo, el importante crecimiento del sector es destacable dado que “en el término de seis décadas el cooperativismo agropecuario pasó de su primera cooperativa a fines del siglo XIX a una organización confederada (CONINAGRO) que reunía a miles de asociados en organizaciones de primero, segundo y tercer grado hacia mediados del siglo XX.” (Lattuada, 2006).

En números, y según los datos disponibles, en 1937 se registraban 278 cooperativas agropecuarias con más de 42.000 asociados. A partir de 1946 y llegando al año 1955 se identificaron más de 1.000 cooperativas con unos 300.000 asociados. El mayor número de cooperativas agrarias logró alcanzarse en la década del '50, mientras que el mayor número de asociados se obtuvo a principios de la década del '70. Posteriormente, y tomando en consideración la encuesta del Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual del año 1998 y el Censo de Información Económica Sectorial de Cooperativas y Mutuales del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social realizado en el año 2007, se evidenció una disminución en el número de asociados a pesar de que el número de entidades activas permaneció casi constante. Los datos obtenidos para el año 1998 son de 486 cooperativas y casi 225.000 asociados, mientras que los del 2007 presentan la existencia de unas 490 cooperativas con casi 122.000 asociados. La dispersión en los datos surge como consecuencia de considerar diversas fuentes y distintas metodologías de recolección de la información. Sin embargo, a pesar de estas dificultades, lo obtenido permite interpretar que la evolución no ha sido lineal y que ha existido una tendencia hacia la retracción en el número de entidades y, principalmente, en el número de asociados, especialmente hacia fines de los años registrados. En la tabla siguiente se presenta la información a modo de resumen.

Tabla N° 3: Evolución de cooperativas agrarias y asociados (Argentina)

Evolución: Cooperativas agrarias y asociados (1937-2007)

Año	Cooperativas agrarias	Asociados
1937	278	42.182
1943	356	66.066
1946	489	84.104
1951	943	181.070
1955	1.484	325.024
1966	1.374	455.023
1972	1.437	460.729
1985	1.282	459.372
1988/1994*	813	92.978
1998	486	224.242
2007	495	122.710

Fuente: Elaboración propia con base en Lattuada y Renold (2005), Lattuada y otros (2007), Obschatko y otros(2011) e INAES (2008)

*1988: asociados y 1994: cooperativas

La explicación en relación a la contracción en el número de asociados registrada radicaría principalmente en la evolución del contexto macroeconómico de los agronegocios y la toma de decisiones por parte de cooperativas y asociados ante los distintos escenarios. Cabe destacar que de los establecimientos asociados a las cooperativas, según datos de 1988, más de la mitad tenían menos de 100 hectáreas, mientras que el 90% no superaba las 500 hectáreas.

Tomando como referencia sólo a las cooperativas agrícolas ganaderas, en el año 1937 se identificaban unas 138 organizaciones de este tipo. Luego, en 1984, esta clase contaba con más de 580 establecimientos cooperativos agrícolas ganaderos, los cuales se redujeron hasta alcanzar las 218 unidades en 1998. Esta declinación en el número de cooperativas (y asociados) se vio acompañada de la menor participación relativa de estas entidades en el negocio agropecuario (Lattuada, 2006)

Obschatko, Basañes y Martini (2011) señalan que luego de los períodos difíciles en cuanto al contexto de las cooperativas del sector existió un esfuerzo insuficiente para lograr integraciones horizontales y verticales entre entidades cooperativas junto con la racionalización implementada por algunas de ellas debido a que las cooperativas no cuentan con una estructura flexible por tratarse de sociedades de personas y no de capital. Estas restricciones con sus asociados junto con

la dificultad de captar financiamiento dificultaron el desarrollo de este tipo de entidades. La alternativa se encontraba en fondos del mercado financiero contrayendo deudas a elevados intereses. A esto se sumaban dificultades políticas y económicas junto con los desafíos tecnológicos y organizacionales que influyeron en la expansión agrícola de Argentina.

A partir del trabajo reciente de Obschatko y otros (2011) puede mencionarse una reversión en la tendencia a la caída de cooperativas agropecuarias. Según el informe elaborado por los autores, luego de la crisis del año 2001 se dio un resurgimiento de entidades cooperativas y en el período que va desde el 2006 al 2010 se obtuvo el mayor registro de nuevas entidades de este tipo.

La evolución de cooperativas según Obschatko y otros (2011) a lo largo de los años coincide con la visión de otros autores al mencionar que hubo un notable apogeo de cooperativas agropecuarias hasta el año 1955. A ello le sigue el período comprendido entre 1956 y 1995 en el que disminuye notablemente el número de organizaciones. Y luego, desde el año 1996 en adelante se genera un nuevo período de expansión intensificado luego de la crisis del año 2001. Las cooperativas creadas en este último período cuentan con escasa participación dentro del rubro por lo que se estima estarían en proceso de consolidación.

En paralelo a la evolución de las entidades cooperativas y sus grupos de representación, resulta de interés observar también lo acontecido en relación a los establecimientos agropecuarios (EAPs). La tendencia evidenciada según los distintos censos es hacia una mayor concentración de la tierra, aumento de los establecimientos promedio y disminución en el número de propietarios, principalmente de aquellos considerados pequeños y medianos productores.

Giberti (2003) realiza una aclaración mencionando la diferencia entre datos censales y catastrales. La diferencia radica en la medición de explotaciones agropecuarias y propiedad de la tierra, respectivamente. Por ende, con los datos censales podemos afirmar qué sucedió con las explotaciones, pero no así con el control o propiedad de las mismas. Sin embargo, podría esperarse que los datos censales capten una tendencia general de lo que sucede en el sector.

“Entre el censo de 1969 y el de 1988, el número de explotaciones agropecuarias pasa de unos 538.000 a 421.000, aproximadamente. Esta tendencia descendente se realizó a expensas de la desaparición de unidades de producción de los estratos de menos de 200 hectáreas, siendo más acentuada en la región pampeana.” (Rönnner, 2006).

Durante estos períodos y arribando a la década del '90 es cuando se comienza a dar una mayor "empresarización" en el agro argentino, lo que desplaza a la agricultura familiar característica del país y comienza a ejercer presión la necesidad de adaptarse al entorno e incorporar cambios tecnológicos. El campo comienza a verse en mayor medida como un negocio más que como una actividad de tipo familiar tradicional. "Los antiguos productores directos han abandonado la participación física en el trabajo agropecuario (que hasta entonces los definía), reorientando su trabajo hacia el ejercicio de funciones directivas y organizativas de la producción, incluida la inversión de capital en insumos y gastos vinculados con la valoración del capital a través de la producción de mercancías." (Azcu, Martínez, 2010).

En aquel momento toman gran impulso las actividades de contratistas y otras tercerizaciones en los laboreos del campo. Si bien esto retrae la actividad laboral del agro familiar, en los últimos años, una disminución relativa de los costos de prestación de labores debido a una mayor competencia en el sector, habría permitido que "aquellos que no pudieron realizar las inversiones encontraron en el mercado de contratación de labores la posibilidad de producir utilizando tecnologías de última generación". (Cloquell, 2007 citado por Azcu, Martínez, 2010)

A continuación, el siguiente censo nacional agropecuario (CNA) del 2002 indicaría una nueva disminución en la cantidad de explotaciones agropecuarias en relación al censo de 1988, pasando de 421.221 a 333.533 en el año 2002. Esto significa 87.688 explotaciones menos, con una disminución de magnitud similar en el número de productores agropecuarios, fundamentalmente medianos y pequeños productores, tanto en la región pampeana como en las economías regionales.

Giberti (2003) menciona que la Argentina ha sufrido una acentuada merma de explotaciones medianas y pequeñas. Entre 1988 y 2002 desaparecieron casi 20 explotaciones agropecuarias por día, principalmente de estos estratos. Este proceso decreciente implicó, también, la reducción en la cantidad de trabajadores asalariados permanentes y transitorios. "Este acelerado proceso no se observa ni remotamente en Estados Unidos o en Europa" (Giberti, 2001, citado por Rönner, 2006). Como contrapartida, continúa en aumento el promedio de hectáreas por establecimiento, superando levemente las 500 para el año 2002.

Como resultado de lo acontecido durante los últimos años "se observa la existencia de una menor cantidad de productores, pero con mayores extensiones de tierra. Esta situación se daría como

resultado del desarrollo de explotaciones de mayor tamaño y nivel de capitalización dentro de un proceso denominado de “agriculturización”, reflejado en la participación creciente de la actividad agrícola en contraste con la disminución de la actividad ganadera, caracterizada por importantes incorporaciones de capital, debido a la adquisición de paquetes tecnológicos y maquinaria más moderna adecuada a las nuevas condiciones de producción; además de métodos modernos de gestión e informática.” (Rönnner, 2006).

Al margen de cómo afectó a los diferentes estratos de productores agropecuarios y las capacidades de los mismos de adoptar tecnología y nuevas técnicas, lo mencionado haría referencia al nuevo contexto de los agronegocios, caracterizado por mayores exigencias tecnoproductivas, escalas mínimas eficientes superiores a la de períodos previos y condiciones de mercados más exigentes.

Igualmente cabe destacar que existen estudios que muestran la caída en el número de explotaciones no sólo en el país, sino también en otras partes del mundo. Azcuy y Fernández (2008) ratifican que “la desaparición de explotaciones agropecuarias constituye un fenómeno sumamente extendido a nivel mundial”, y realizan análisis para países de Europa, Estados Unidos y nuestro país. Continuando con el aporte de estos autores, la tendencia general mostraría que “la pequeña producción, tanto la de tipo familiar como la específicamente capitalista, ha sido a lo largo del siglo XX la víctima propiciatoria de los procesos inherentes a la reproducción ampliada, concentración y centralización del capital agrario, que como ley tendencial -con avances, retrocesos, períodos de aceleración y estabilizaciones relativas-, articulada a los efectos de las políticas públicas puestas en práctica en cada país, y los vaivenes del mercado mundial, parece indicar que marchamos hacia un futuro global donde cada vez más unas pocas mega-empresas monopolizarán la producción de alimentos y fibras en un campo crecientemente sin agricultores.” (Azcuy, Fernández, 2008)

La preocupación principal en términos del cooperativismo argentino es que los asociados principales a cooperativas agropecuarias son los productores pequeños y medianos, y su desaparición repercute notablemente en la evolución de estas organizaciones. En paralelo, a medida que se fueron dando bajas en el número de productores de escala reducida, las cooperativas también se han ido reduciendo, como se hiciera mención anteriormente.

“Las nuevas condiciones competitivas en el mercado de alimentos, la ampliación de la participación de las multinacionales dentro del territorio, el debilitamiento de la banca oficial y la drástica caída en la banca cooperativa, provocaron la necesidad de importantes cambios y adaptaciones en las cooperativas agropecuarias.” (Obschatko y otros, 2011)

Como consecuencia de los cauces evidenciados en el contexto de los agronegocios, se concuerda con la visión de Lattuada y otros (2011), quienes manifiestan que “en este escenario, la viabilidad de pequeños y medianos productores agropecuarios va más allá del esfuerzo y la capacidad individual para adoptar reformas en el nivel microeconómico. Su desarrollo, en las condiciones de un mercado globalizado que tiende a una agricultura industrializada, subordinada y centrada, posee pocas posibilidades de éxito si no es a partir de organizaciones económicas que puedan ser competitivas en ese escenario. En este sentido, formas tradicionales de organización económica como las cooperativas se constituyen probablemente en una de las pocas opciones para conservar o aumentar su participación en el ingreso sectorial.”

Según lo que menciona el autor y considerando la realidad imperante, la evolución de las cooperativas agropecuarias se vuelve un pilar fundamental para el porvenir de los pequeños y medianos productores del sector. “Históricamente, las cooperativas han sido la respuesta natural de los agricultores a los rápidos cambios económicos y sociales. Al permitirle a los agricultores conservar la propiedad y control, las cooperativas han demostrado ser capaces de retener poder político y económico para sus miembros. Sólo actuando juntos los agricultores pueden enfrentar los problemas de desequilibrios de poder de mercado, comprometerse con actividades de transformación e integrarse verticalmente en una escala significativa, o proporcionar un nivel suficiente de productos que cumplen con características específicas.” (Stefanson, Fulton, 1997)

2.2.2 Cooperativismo en el sudoeste bonaerense

Como se hiciera mención anteriormente, el primer caso de cooperativismo del país surge en el mismo sudoeste bonaerense, más precisamente en la localidad de Pigüé, aunque esta organización se dedicaba en sus inicios principalmente a seguros del agro y no a actividades agrícolas ganaderas propiamente dichas.

Para observar la evolución del cooperativismo en la zona se considera lo presentado en Gorenstein y otros (2001), donde mencionan hechos estilizados del cooperativismo agropecuario pampeano.

En aquel trabajo, se destaca que la creación y principal difusión del cooperativismo en la zona comienza desde fines del siglo XIX. Desde principios de siglo XX mencionan la existencia de un contexto marcado por condiciones oligopólicas para la exportación, por lo que las cooperativas se convirtieron en un actor fundamental que mejoró las condiciones de venta de pequeños y medianos productores agropecuarios.

Sin embargo, coinciden con la mayoría de otros autores mencionados con anterioridad respecto al mayor auge del cooperativismo en la época de sustitución de importaciones. En aquel momento resulta coincidente la ley de arrendamientos que generó una gran cantidad de nuevos establecimientos agropecuarios, principalmente pequeños y medianos, lo que estimuló aún más el desarrollo de las cooperativas de la zona circundante a los mismos. Desde aquel momento, se profundiza la diversificación de las distintas cooperativas que además de proveer insumos del agro, brindan bienes de consumo diversos para las familias del sector rural. Esto las convirtió en una herramienta central para el sector y en un “soporte esencial de la dinámica socioeconómica del entorno rural-urbano” (Gorenstein y otros, 2001).

A partir de mediados de 1970 se dan cambios en el contexto del sector agropecuario que impactan de manera directa e indirecta en las actividades y las reglas de juego del sistema cooperativo. Nueva escala mínima eficiente, cambios en el manejo de los mercados, cambios tecnológicos, nuevos actores para la comercialización de insumos y productos del agro, entre otras cuestiones, generan nuevos escenarios a enfrentar para el cooperativismo agropecuario pampeano. A partir de este momento se dan dos períodos en los que se reduce el número de entidades cooperativas. Primero en la década del '80 por cuestiones relacionadas con la reforma financiera iniciada a fines de la década anterior. Los problemas se daban en los pequeños y medianos productores y se

trasladó a las cooperativas tanto de primer grado como de grado superior. La década del '90 profundiza aún más los conflictos en el sector dadas las medidas neoliberales que en parte benefician a la actividad, pero que mayormente la perjudican. Es durante este lapso en el que se acrecientan los problemas financieros luego de la crisis del tequila del año '94, encareciendo el financiamiento de los productores y de las entidades y generando inconvenientes en el cumplimiento de los pagos. La respuesta de las organizaciones cooperativistas fue reducir el número de asociados y concentrarse en un menor número de actividades, lo que para algunos casos resultó perjudicial debido al distanciamiento que se ocasionó entre socios y entidades.

Según este mismo trabajo de Gorenstein, el punto de inflexión para el sector en la zona podría determinarse luego de la crisis de fines de los '70. Es a partir de este momento que se comienzan a vislumbrar diversas actitudes por parte de las cooperativas agropecuarias de la región del sur de la provincia de Buenos Aires, encontrándose extremos entre quienes modificaron ampliamente su accionar y otras que permanecieron casi inmutables ante el nuevo contexto.

Traduciendo en números al cooperativismo de la región, y contando con datos a noviembre del 2012 del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), se identifican unas 230 cooperativas de distintos tipos en los 12 partidos del sudoeste bonaerense. Esto implica más de 53 localidades diferentes. Dentro del total de cooperativas, se destacan las de trabajo con más de 130 organizaciones, seguidas de las de servicios públicos con más de 40. Luego sí aparecen las de tipo agropecuario. Considerando esta variedad de cooperativas junto con las de tipo agropecuaria-industrial, suman 21. Y se reconocen 3 cooperativas de grado superior. Sin embargo, las que son consideradas para la presente investigación son las agrícolas ganaderas, por lo que deberían quitarse, de las 21 mencionadas, 3 cooperativas: 1 hortícola y 2 apícolas, según su denominación. Una vez consideradas las de interés para el presente análisis, quedan 18 entidades cooperativas agrícolas ganaderas esencialmente, ubicadas en 18 localidades diferentes de la región sudoeste bonaerense.

Tabla N° 4: Cooperativas en el sudoeste bonaerense

Cooperativas en el sudoeste bonaerense (noviembre 2012)

Actividad	Total	Participación
Trabajo	133	57%
Servicios públicos	44	19%
Agropecuaria*	21	9%
De provisión	14	6%
Vivienda y construcción	4	2%
Federaciones-confederaciones	3	1%
Resto	14	6%
Total	233	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INAES

Considerando 53 localidades del sudoeste bonaerense (12 partidos)

*18 son exclusivamente agrícolas-ganaderas

Considerando los datos del INAES junto con datos obtenidos del trabajo de Andrieu (2009) y del trabajo de Carricart (2010) puede caracterizarse la evolución del cooperativismo de los 12 partidos del sudoeste provincial en Buenos Aires. En términos generales, la tendencia en la zona, al igual que lo mencionado por Gorenstein y otros (2001), acompañó la tendencia general evidenciada a nivel país.

Si bien la fecha de inscripción en el INAES no coincide generalmente con la fecha de inicio de actividades, las mismas están lo suficientemente próximas como para tomar a la primera como indicador del surgimiento de las distintas entidades en la región⁶. Considerando lo anterior, y dadas las 18 entidades seleccionadas en la región, la primera cooperativa agrícola ganadera de la zona data del año 1933, tratándose de la Cooperativa agrícola ganadera limitada de Puan. Esta es la única organización de este tipo que inició actividades en la década del '30. Posteriormente, en la década del '40 se dio el inicio de 5 entidades más, principalmente hacia fines de la misma. El mayor surgimiento se da durante la década del '50, con la aparición de al menos 9 cooperativas agrícolas ganaderas. Posteriormente, en la década del '60, se retrae el número de unidades creadas siendo sólo una la cooperativa que se inscribe en el INAES para aquel momento. Luego,

⁶ Como testimonio de las distancias entre apertura y registro en el INAES puede citarse tres casos como ejemplo de ello. Uno es el de la Cooperativa agrícola, ganadera e industrial Sombra de Toro limitada de Cabildo la cual inició actividades en el año 1947 y se inscribió como tal en el año 1948. Otro de los casos es el de la Cooperativa agrícola ganadera limitada de Espartillar, fundada en el año 1953 e inscripta en el INAES en el año 1956. Y como referencia adicional se cita el caso de la Cooperativa agrícola ganadera Lartigau limitada, radicada en la localidad que lleva su nombre, con fecha de fundación 1955 y fecha de inscripción 1957. Por ello se menciona que si bien la fecha de inscripción no concuerda generalmente con la fecha de inicio de actividades propiamente dicha, los datos de registro captan la tendencia general de creación de entidades cooperativas.

hubo que esperar hasta la década del 2000 para ver el surgimiento de 2 entidades nuevas, debido a que entre el '70 y el '90 inclusive no se registraron nuevas cooperativas en la región sudoeste bonaerense.

En contraposición al surgimiento de entidades en la zona, se observan datos sobre cierre y/o transformación de cooperativas agropecuarias (no necesariamente agrícolas ganaderas) de la región en cuestión. Desde la década del '70 hasta la del 2000 inclusive se cerraron en la zona unas 13 cooperativas agropecuarias. Principalmente se dio el cierre hacia fines de la década del '80 (5 cooperativas) y la década del '90 (6 cooperativas). A esto debe sumarse un gran número de entidades que se convirtieron en sociedad anónima o se fusionaron con otras, generando un impacto de importancia en las zonas en las que se encontraban inmersas.

La situación del cooperativismo de la región puede acompañarse con registros censales de establecimientos agropecuarios (EAPs) en los partidos de la zona. Esto no solo se basa en trabajos mencionados en el estado del arte e historia del agro, sino que se profundiza con los censos agropecuarios elaborados por el INDEC para el año 1988 y el 2002.

Según se observa los registros censales y abriendo el indicador de EAPs por partidos, surge una notable caída de más del 40%. Esto es para 12 partidos del sudoeste bonaerense: Adolfo Alsina, Bahía Blanca, Coronel Dorrego, Coronel Pringles, Coronel Rosales, Coronel Suarez, Guaminí, Patagones, Puan, Saavedra, Tornquist y Villarino.

Comparando los 15 años que van desde 1988 al 2002 desapareció alrededor de 1 establecimiento agropecuario por día. Las mayores retracciones se dieron en los partidos de Bahía Blanca, Villarino y Coronel Dorrego, con caídas de entre un 59% y un 55%. La menor caída se dio en Carmen de Patagones, con una disminución del orden del 24%.

En términos agregados, al año 2002 se contabilizaban unos 7.800 establecimientos en la región sudoeste bonaerense, y puede mencionarse como dato saliente que a diferencia de los registros del censo agropecuario del 1988, para el del 2002 ningún partido de la zona superaba los 1.000 establecimientos agropecuarios.

Tabla N° 5: Explotaciones agropecuarias en el sudoeste bonaerense (Censos nacionales agropecuarios 1988 y 2002)

Explotaciones agropecuarias en el sudoeste bonaerense

Partidos	CNA 1988	CNA 2002	Variación '02 vs '88
Adolfo Alsina	1.468	805	-45%
Bahía Blanca	641	266	-59%
Coronel Dorrego	1.217	547	-55%
Coronel Pringles	1.057	622	-41%
Coronel de Marina Leonardo Rosales	254	136	-46%
Coronel Suárez	1.581	986	-38%
Guaminí	1.028	604	-41%
Patagones	1.251	952	-24%
Puan	1.531	882	-42%
Saavedra	840	566	-33%
Tornquist	719	492	-32%
Villarino	2.151	938	-56%
12 partidos SOB	13.738	7.796	-43%

Fuente: Elaboración propia con base en CNA 1988 y 2002

Con base en datos del CNA del año 1988, más del 70% de los productores pertenecían a la categoría de pequeño productor (menos de 500 has), el 27% a la de mediano productor (entre 500 y 2.500 has) y menos de un 3% a la de gran productor (más de 2.500 has).

En función de la extensión de los establecimientos agropecuarios y del total de establecimientos determinados por el CNA del año 2002 se puede establecer que un 58% se encuadra dentro de la categoría de pequeño productor (menos de 500 has), un 35% como mediano productor (entre 500 y 2.500 has) y un 7% como gran productor (más de 2.500 has).

A partir de la comparación de estos datos intercensales, se concluye que la región verifica un proceso de concentración de la tierra, es decir una mayor cantidad de hectáreas distribuidas en un menor número de productores, donde poco más del 5% de establecimientos concentran cerca del 40% de la superficie total, según datos del CNA del año 2002 (CREEBBA, 2005). Esto impacta en mayor medida en el sector cooperativo debido a que los productores de menor escala son los que mayoritariamente participan de alguna organización cooperativa de manera activa.

Esto se refuerza con lo citado por Gorenstein y otros (2000), donde se mencionaba que “más del 60% de los productores asociados [a cooperativas] se localizan en las provincias de la pampa húmeda mientras que, en la Provincia de Buenos Aires, casi el 30% de los productores rurales

están asociados a una cooperativa”. A esto agregan, como dato de referencia del país, que “el 91% de los socios de cooperativas agrarias poseen menos de 500 hectáreas” (Slutzky, 1998 citado por Gorenstein y otros, 2000).

Con todo lo anterior, el capítulo presentó la dinámica sectorial en cuanto al número de cooperativas y asociados, principalmente aquellos pequeños y medianos productores que han ido disminuyendo según presentan los distintos registros censales.

El contexto de agronegocios presentado en el apartado dedicado a tal fin y lo acontecido respecto a número de cooperativas y representados, permite contar con una base de consulta para con los entrevistados a fin de conocer las medidas tomadas por las cooperativas de la región sudoeste bonaerense e indagar acerca de la realización o no de cambios en la gestión interna de las organizaciones agropecuarias de la zona geográfica mencionada.

En el capítulo siguiente se definirá a grandes rasgos las características sobresalientes que presenta la región sudoeste bonaerense, sobre la cual recae el análisis central.

Capítulo 2.3: Características de la región sudoeste bonaerense

En este capítulo se desarrollan los aspectos salientes de la región sujeta a estudio para comprender el tipo de actividades agrícolas ganaderas que potencialmente pueden llevarse a cabo en la zona. A su vez, las características del lugar podrían indicar la necesidad de realizar trabajos de manera asociativa debido a que las condiciones de la tierra no resultan, en términos relativos, las más aptas del país.

En principio, se hace mención a una región que abarca unos 10 partidos del sudoeste de la provincia de Buenos Aires, a saber: Bahía Blanca, Carmen de Patagones, Coronel Rosales, Coronel Dorrego, Coronel Pringles, Coronel Suárez, Púan, Saavedra, Tornquist y Villarino; se menciona, según datos provenientes del Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca Argentina (CREEBBA), que observando las características agro-climáticas, el régimen hídrico de la zona analizada es sub-húmedo seco, con precipitaciones anuales que van de los 600 milímetros a los 900 milímetros, decreciendo de este a oeste y con una temperatura media anual que se ubica cercana a los 14º C. La presencia de suelos de textura gruesa, lluvias escasas y mal distribuidas, caracteriza a la zona por un tipo de producción mixta (agrícola-ganadera). La agricultura está representada principalmente por el cultivo de trigo, mientras que la ganadería se vincula a actividades de cría y recría de ganado vacuno.

Siguiendo con datos del CREEBBA, con base en el Censo Nacional Agropecuario (CNA) del año 2002, la superficie total de los establecimientos que componen la región se aproxima a las 5,4 millones hectáreas, lo que representa un 20% de la superficie total de explotaciones agropecuarias que corresponden a toda la provincia de Buenos Aires. Respecto al uso de la tierra, el área asignada a cultivos y forrajeras se estima en 2,3 millones de hectáreas según la misma fuente, lo que equivale a un 43% del territorio considerado.

Como se hiciera mención anteriormente, el CNA del año 2002, arrojó una caída de más del 40% de los EAPs, siendo principalmente los de tamaño medio y chicos los más afectados.

La aptitud de los suelos y el gran número de pequeños y medianos productores en la zona son características propicias para poner atención en la evolución de las cooperativas agrícolas ganaderas de la zona y la gestión desarrollada por las mismas ante los diferentes contextos macroeconómicos.

Continuando con la descripción de la productividad en estos partidos, los cinco principales cultivos que caracterizan a la región son el trigo, la cebada cervecera, el girasol, el maíz y la soja. Desde el punto de vista de la asignación de la tierra por cultivo, desde hace un tiempo considerable, se mantiene relativamente estable el área asignada a trigo y girasol, siendo el cereal el de mayor preponderancia, como se hiciera mención anteriormente. En los restantes cultivos se registra un gran crecimiento de la cebada, y un crecimiento moderado de la soja. Este comportamiento se realizó dedicando menor superficie al cultivo de maíz.

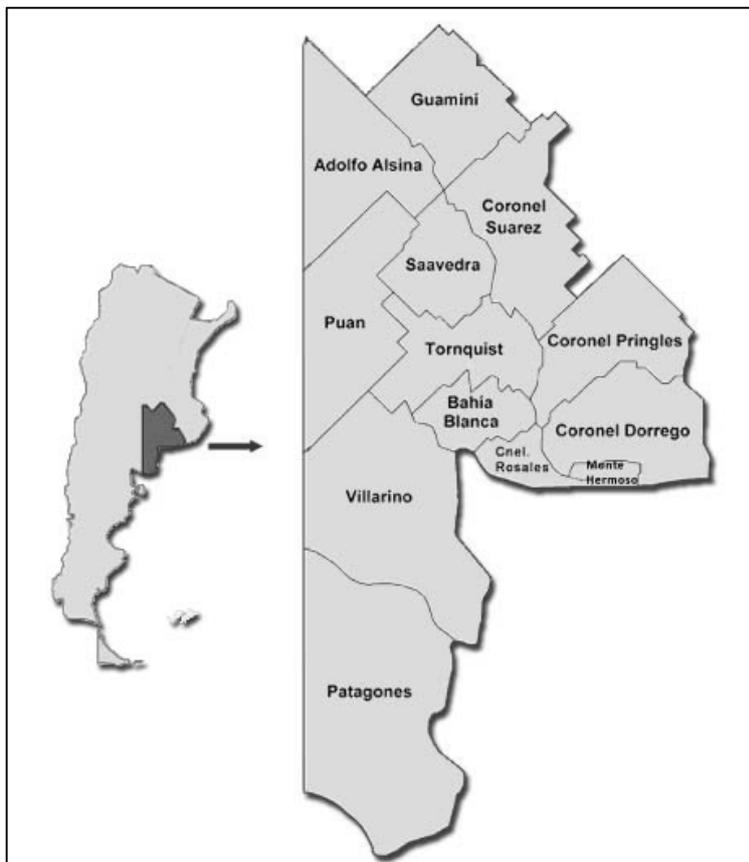
A pesar de que el cultivo de trigo es la actividad agrícola sobresaliente, la actividad ganadera en todas sus combinaciones (cría, recría, engorde o ciclo completo) es la de mayor importancia en la zona dado que se le asigna una importante porción del área disponible para actividades agropecuarias. Dentro de esta actividad, la cría de hacienda vacuna se ubica en primer lugar, siendo de menor importancia la cría de ovinos y la producción lechera.

Un resumen de las zonas agroproductivas del sudoeste bonaerense puede encontrarse en el trabajo de Romero (2008). Si bien la zona considerada es más extensa que la definida en este trabajo, se observa una buena exposición y caracterización de las actividades de la región. En el citado trabajo se menciona, de manera adicional a lo presentado anteriormente en esta tesis, la importancia de actividades de horticultura para los partidos ubicados en el extremo sur de la provincia de Buenos Aires. Para el resto de las actividades se encuentran apreciaciones similares a las vertidas previamente en este trabajo.

Pasando a considerar datos provenientes de la Bolsa de Cereales, Oleaginosos, Frutos y Productos de Bahía Blanca, si se adiciona a los 10 partidos mencionados al inicio del capítulo los partidos de Adolfo Alsina y Guaminí, sigue manteniéndose la primacía de la ganadería por sobre las actividades de cultivo, siendo que aquella, según esta fuente, representa el 70% de las actividades de la zona.

Dentro de la medición del producto bruto geográfico (PBG) que calcula la Dirección Provincial de Estadísticas de la Provincia de Buenos Aires y con datos al 2003, se observaba que casi el 40% del valor agregado generado en esa zona de 12 partidos era proveniente de actividades agropecuarias. Dentro de la misma se observan contrastes muy marcados siendo que para Bahía Blanca el sector representaba el 1% mientras que para Coronel Dorrego y Guaminí implicaba entre el 55% y el 61% respectivamente de su producto bruto geográfico.

Mapa N° 1: Región sudoeste bonaerense



Fuente: CREEBBA

Tomando como base ese 40% de participación de actividades agropecuarias de la zona en el valor agregado generado dentro de la misma, se vuelve a notar la importancia relativa que tienen los productores agropecuarios, pero también, y tal vez en mayor medida, las entidades que los nuclean como socios. El buen desempeño de estas organizaciones y el respaldo social y económico que puedan ejercer en la zona se convertirían en pilares fundamentales del mantenimiento de la actividad y su producción en la región.

La tendencia de los principales cultivos considerando las últimas campañas es una reducción en la producción, principalmente por cuestiones climáticas adversas. Lo mismo acontece en relación a la ganadería, dado que el stock bovino cayó en más de 1 millón de cabezas de ganado al considerar el período 2002 – 2013.

Sólo como para marcar una referencia respecto al país en su totalidad y con datos de CREEBBA, principalmente, los 12 partidos del sudoeste bonaerense representan un 5% aproximadamente en

la producción de los cinco cultivos principales de la zona (cebada, girasol, maíz, sorgo y trigo), dependiendo de cómo se haya desempeñado la campaña en la región y en otras zonas del país, y poseen algo menos del 6% del stock bovino de la Argentina.

Tabla N° 6: Producción de cinco cultivos principales en 12 partidos del sudoeste bonaerense y total Argentina (desde campaña 94-95 hasta campaña 13-14)

Producción de trigo, cebada, soja, maíz y girasol. En millones de toneladas

Campaña	12 partidos sudoeste bonaerense	Argentina	Part. 12 partidos SOB/Argentina
94-95	2,8	41,0	6,8%
95-96	2,0	38,4	5,3%
96-97	3,5	48,4	7,1%
97-98	4,6	59,4	7,7%
98-99	2,9	53,6	5,5%
99-00	2,7	58,8	4,5%
00-01	4,0	62,1	6,5%
01-02	4,1	64,4	6,4%
02-03	3,8	66,4	5,7%
03-04	3,8	65,3	5,8%
04-05	4,9	79,3	6,2%
05-06	2,5	72,1	3,4%
06-07	3,5	88,5	3,9%
07-08	4,1	90,7	4,6%
08-09	2,0	56,7	3,6%
09-10	1,8	87,9	2,0%
10-11	4,3	95,2	4,5%
11-12	3,9	83,2	4,7%
12-13	4,7	97,7	4,9%
13-14	3,9	102,4	3,8%

Fuente: Elaboración propia con base en CREEBBA y MinAgri (SIIA)

Tabla N° 7: Stock bovino en 12 partidos del sudoeste bonaerense y total Argentina (2002 al 2013)

Stock bovino. En millones de cabezas

Año	12 partidos sudoeste bonaerense	Argentina	Part. 12 partidos SOB/Argentina
2002	3,7	52,0	7,1%
2003	3,6	55,9	6,5%
2004	3,5	56,8	6,2%
2005	3,5	57,0	6,2%
2006	3,4	58,3	5,8%
2007	3,4	58,7	5,8%
2008	3,1	57,6	5,4%
2009	2,4	54,4	4,4%
2010	2,3	48,9	4,8%
2011	2,6	48,0	5,4%
2012	2,8	49,9	5,5%
2013	2,6	50,9	5,1%

Fuente: Elaboración propia con base en CREEBBA, SENASA y Observatorio bovino

A los fines de recordar rápidamente la actividad cooperativista, puede mencionarse que el número de cooperativas agropecuarias, vinculadas esencialmente a la agricultura y ganadería, de los 12 partidos de la región sudoeste bonaerense era de unas 18 entidades, identificadas por el INAES al mes de noviembre del 2012, independientemente de si se encuentran activas o no actualmente.

El desarrollo de las actividades cooperativistas de la zona se profundizará luego de las entrevistas de campo realizadas a las que surjan de las recomendaciones de referentes del sector, junto con las consideraciones teóricas desarrolladas previamente por otros autores que han sido puestas en consideración en el estado del arte de estos temas.

En pocas palabras, la zona sujeta a estudio se caracteriza por desarrollar actividades agrícolas ganaderas dentro de un entorno relativamente poco favorable, dadas sus características climáticas y de suelos. Si a lo anterior sumamos la radicación de la primera entidad cooperativa dentro de la región y la importancia relativa del cooperativismo para el numeroso grupo de pequeños y medianos productores instalados en estos partidos, vuelven propicio el desarrollo de un análisis más exhaustivo dentro del sudoeste bonaerense, con la ayuda de referentes importantes en el sector y las consecuentes visitas a entidades para determinar aspectos puntuales de su gestión dado el contexto de agronegocios imperante en los últimos tiempos.

CAPITULO 3

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN METODOLÓGICA

La metodología implementada para llevar a cabo el trabajo de campo comienza con una amplia revisión bibliográfica del cooperativismo en general, con especial énfasis al cooperativismo agrario. Dentro de este último se intenta ampliar el alcance a la región sudoeste de la provincia de Buenos Aires en Argentina. En el estado del arte desarrollado previamente se hizo mención de las obras que otros autores han desarrollado respecto al tema, reiterando que Lattuada será considerado uno de los autores principales a tener en cuenta.

Una vez revisada las obras de diversos autores que forman parte de la base del análisis, se buscaron datos censales para contar con información de evolución de establecimientos agropecuarios, siendo éstos los que en definitiva se encuentran asociados a organizaciones cooperativas. A esto se suma la revisión de memorias y balances de la Cooperativa Sombra de Toro de Cabildo, para contar con datos primarios de evolución en organizaciones que se enmarcan en el tipo considerado para la presente investigación.

Previo a la especificación del trabajo de campo resulta pertinente introducir al lector en conceptos centrales que se vinculan con la metodología aplicada en la presente investigación. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica que colabora en aclaraciones sobre los métodos aplicados con posterioridad. Por lo tanto, como primera medida se mencionará las características de lo que se implementará en la tesis para después describir específicamente la aplicación de esa metodología en la presente investigación.

3.1. Sustento teórico de la metodología adoptada

El análisis que se realizará en esta tesis es principalmente de tipo descriptivo. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986 citado por Hernández Sampieri y otros, 1997). En este caso, se busca describir y analizar los componentes principales de la gestión interna de cooperativas agrícolas ganaderas del sudoeste bonaerense.

Se medirán de manera independiente los conceptos y/o variables relevantes para el caso sin tener como objetivo central observar cómo se relacionan las variables medidas. En términos generales se intentará por medio de la investigación descriptiva obtener predicciones rudimentarias acerca del suceso analizado.

Dado que existen análisis previos sobre el tema y se han desarrollado varios conceptos acerca del objeto de investigación, esto es lo que determina que la investigación se clasifique como de carácter descriptiva, debido a que hay detectadas variables en las cuales se puede fundamentar el estudio.

Por medio de la investigación esencialmente descriptiva se obtendrán datos de tipo cualitativo. En las investigaciones cualitativas se pone el acento en la comprensión del sentido dado por los actores sociales a los fenómenos y no así en la objetivación, medición y explicación, características principales de mediciones cuantitativas. En el presente caso, resulta de mayor interés captar aspectos centrales, a pesar de que por momentos se realicen consultas de tipo numérica a las personas entrevistadas o encuestadas. Por ende, se trataría de la obtención de resultados cualitativos principalmente, junto con algunos valores cuantitativos respecto a evolución a lo largo del tiempo de algunas variables.

En principio, como se describirá detalladamente a continuación, se realizará una entrevista a referentes del sector. La entrevista es una conversación entre dos personas por lo menos, en la cual uno es el entrevistador y otro u otros son los entrevistados; estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas acerca de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional, la búsqueda de los sentidos y significados del entrevistando frente a lo que se le pregunta. (Aristizabal Botero, 2008)

Mientras el investigador pregunta, acumulando respuestas objetivas, es capaz de captar sus opiniones, sensaciones y estados de ánimo, enriqueciendo la información y facilitando la consecución de los objetivos propuestos. Desde el punto de vista metodológico la entrevista debe darse como un proceso de cooperación entre los participantes del diálogo, donde se implementen estrategias que motivan a la narración, a recordar eventos que pueden ser contados y expresar las ideas que se tienen en torno al tema tratado, dicha condición provee a la entrevista de una red de significaciones que posibilitan la construcción de sentido en su desarrollo.

En este caso, la vinculación con referentes del sector permitirá por medio de la entrevista obtener cuestiones generales del sector que contextualicen el presente del mismo y la opinión respecto de casos extremos en los que se observen aspectos sobresalientes de la gestión interna en cooperativas agrícolas ganaderas de la zona sudoeste de la provincia de Buenos Aires. Luego, se obtienen los casos sobre los que se aplicará el análisis detallado. La selección de la muestra se determina de manera no probabilística según la opinión de expertos consultados previamente que sugerirán los grupos de cooperativas desde los cuales se tomarán casos puntuales. Con todo lo anterior, surge lo que es el trabajo principal de la tesis que es el estudio de casos.

El estudio de casos es un método empleado para estudiar un individuo o una institución en un entorno o situación único y de una forma lo más intensa y detallada posible; es una investigación que se le define como descriptiva, es decir, describe la situación en el momento de realizarse el estudio (Aristizabal Botero, 2008).

En esta tesis, se desarrolla el estudio de casos de cooperativas agrícolas ganaderas observando esencialmente sus componentes principales respecto a la gestión interna desarrollada por las mismas, la evolución de la organización en los últimos tiempos y demás cuestiones que serán abordadas por medio de entrevistas a referentes de las cooperativas y encuestas. En estos casos, se reitera la entrevista como técnica con la cual se pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información a obtener versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona y la organización en relación con la situación que se está estudiando.

Por su parte, la encuesta puede definirse como un cuestionario, con un conjunto de preguntas, referidas a una o más variables o dimensiones a medir. El contenido de las preguntas será tan variado como los aspectos que se pretenden medir.

Tanto las entrevistas como las encuestas que se realizarán serán de tipo semiestructurada, es decir que si bien existirá un sentido lógico y un orden respecto a las consultas a realizar, en la entrevista principalmente habrá lugar también a preguntas abiertas. De esta manera se permite al entrevistado la realización de matices en sus respuestas que doten a las mismas de un valor añadido en torno a la información brindada. Para el caso de las encuestas, principalmente tendrán preguntas cerradas o de opciones, pero existirán preguntas menos acotadas o para responder libremente.

3.2. Implementación de la metodología

Contando con los términos metodológicos esenciales vertidos en el apartado precedente, se procede a detallar la metodología aplicada en el presente análisis. En el marco teórico se mencionaron los conceptos clave de la presente investigación. Lógicamente se hizo referencia al término “cooperativa” y sus diferentes tipos. Para desarrollar el trabajo de campo se desarrollaron términos que colaboran en la interpretación del concepto “gestión”. Es por ello que se expuso una combinación de dos marcos teóricos para poder determinar sobre qué se hará referencia en relación a la expresión “gestión interna en cooperativas” y sobre qué áreas se harán consultas para observar cambios.

Uno de los marcos teóricos es el de “estructura organizacional”, tomando como referente principal a Mintzberg (1998, 2001, 2003). Y el otro marco teórico que complementa al anterior fue el de la “cadena de valor interna”, desarrollada por Porter (1997). A esto se adicionaron experiencias encontradas en otras cooperativas que surgen de la revisión bibliográfica y los aportes de Galrofe (1974, 1977) sobre estructura organizacional en cooperativas.

Contando con los conceptos centrales, se procede al desarrollo del trabajo de campo. En esta tesis se realizará, según se mencionó anteriormente, una investigación principalmente de tipo cualitativa, la cual comienza con entrevistas semiestructuradas a dos referentes del sector cooperativo agrícola ganadero de la región sudoeste bonaerense.

En primera instancia se hará contacto con José Luis Ibaldi, Periodista y Jefe de Prensa y Relaciones Públicas de la Asociación de Cooperativas Argentinas (A.C.A.), quien cuenta con experiencia en cooperativismo agropecuario. Luego de ello, se hará una entrevista del mismo tipo a un representante de una cooperativa de segundo grado que nuclea a la gran mayoría de las cooperativas de primer grado instaladas en la región. Se trata de Oscar Muzi, Secretario de la Asociación de Cooperativas Argentinas (A.C.A.). El Anexo N° I es un breve resumen de la trayectoria de los entrevistados.

El objetivo principal de las visitas es contar con un comentario global del sector cooperativo agropecuario en general, conocer acerca de la evolución de entidades cooperativas en la zona, indagar sobre el estado actual del cooperativismo agrícola ganadero del sudoeste bonaerense, consultar sobre tendencias mundiales, nacionales y de la región respecto al cooperativismo y solicitar casos de cooperativas de agricultura y ganadería instaladas en la zona que hayan

experimentado muchos cambios en su gestión interna, otras que no hayan presentado demasiados cambios y sigan trabajando de manera muy similar a lo que venía desarrollando desde hace varios años, y otras que hayan cambiado, pero solo en algunos aspectos, permaneciendo igual en algunos otros. En el anexo N° II se presentan las preguntas a realizar.

De esta manera se obtendría un panorama general de la evolución y estado actual del sector, junto con tres grupos de cooperativas divididas en dos casos extremos y uno intermedio en relación a cambios en la gestión interna de cooperativas del agro en la zona.

Desde esos grupos se seleccionarán una o más de una cooperativa para cada uno de ellos, al comparar las organizaciones propuestas por los dos referentes del sector, dado un grupo acotado de 18 cooperativas agrícolas ganaderas de la zona sujeta a estudio.

Como consecuencia de las entrevistas a referentes del sector, se procederá a definir cuáles serán los casos que deberán ser estudiados con mayor profundidad. Este estudio de casos permitirá conocer en detalle la situación de las cooperativas visitadas a riesgo de no poder generalizar la situación hacia otras cooperativas del país e incluso de la zona. Sin embargo, el hecho de visitar previamente a expertos del sector colabora en la decisión de seleccionar los casos extremos sujetos a un mayor estudio, por lo que podría interpretarse a éstas instituciones como un grupo representativo, al menos del sudoeste bonaerense de la Argentina, de las vivencias de éstas organizaciones en relación a la gestión interna desarrollada por las mismas.

El siguiente paso consistirá en la visita a las cooperativas seleccionadas. En principio se hará una entrevista breve al encargado de responder la encuesta realizando consultas similares a la expuesta para los referentes del sector.

Luego se procede a realizar una encuesta semiestructurada al alto representante de las mismas, siendo el gerente general de cada una de las organizaciones quien se encuentra en mejores condiciones de hacer referencia a temas de gestión en la entidad. Las preguntas a realizarles serán las mismas para cada caso y tendrán origen en los términos salientes que deben utilizarse para observar aspectos centrales de la gestión interna dentro de cada una de ellas. En el anexo N° III se presenta una encuesta tipo de las desarrolladas.

Describiendo rápidamente el contenido, se consultará sobre recursos humanos, herramientas financieras, herramientas de comunicación e interrelación con asociados, herramientas

tecnológicas y medidas de management general. Esto se hará en términos de evolución y de situación actual, a lo que se suman preguntas sobre perspectivas futuras. Las áreas se enmarcan en lo observado previamente en el marco teórico, mencionadas como centrales en organizaciones cooperativas.

Cabe aclarar que a pesar de que la tesis no se centra esencialmente en los principios cooperativos y el posible alejamiento respecto a los mismos, se harán preguntas sobre ellos ya que conforman el eje central sobre el cual se ha definido a las entidades cooperativas a lo largo de los años.

Una vez realizadas las entrevistas y encuestas, se procederá al ordenamiento, procesamiento y análisis de los resultados para arribar a comentarios generales sobre la experiencia del estudio de estos casos puntuales.

Luego de señalar el método principal que se llevará a cabo para realizar la investigación, en el próximo capítulo, el lector tendrá acceso a los detalles más importantes resultantes de las entrevistas a personas cercanas al cooperativismo de la zona, junto con los resultados de las encuestas realizadas a las organizaciones cooperativas que resultarán de recomendaciones brindadas por los especialistas.

CAPITULO 4

TRABAJO DE CAMPO

4.1. Ordenamiento del trabajo de campo y de las preguntas realizadas

El trabajo de campo se inicia con las visitas a referentes del sector para luego visitar las cooperativas que resulten seleccionadas. El ordenamiento de las preguntas establecido, tanto para los referentes como para los representantes de cooperativas, intenta presentarse desde temas generales a temas particulares. Es por ello que se inicia con consultas sobre evolución en términos generales del sector y del agro, consultas sobre la región sujeta a estudio, para luego pasar específicamente a las preguntas centrales en cada caso y luego hacer consultas sobre perspectivas futuras.

En ambos casos, se intenta contrastar las respuestas con los relevamientos obtenidos en el marco teórico y las descripciones realizadas previamente, tanto del cooperativismo como del agro y la región sudoeste bonaerense. Asimismo, la intención central radica en clarificar los puntos que fueron presentados como objetivo general y objetivos específicos de la tesis.

4.2. Entrevistas a referentes del sector

El inicio del trabajo de campo requiere la realización de entrevistas a referentes del sector, para lo cual se seleccionó a dos personas vinculadas con el cooperativismo agrícola ganadero de la zona con el objeto de profundizar la investigación.

Las preguntas se presentan en el anexo N° II y, de manera más exhaustiva, puede decirse que indagan sobre aspectos del cooperativismo en general, la organización cooperativa como forma jurídica, sus pros y contras, los principios cooperativos, el cooperativismo agrícola ganadero del país y la zona sudoeste bonaerense, las características socio-productivas de ésta última, los cambios en tiempos recientes del sector de agronegocios y de las cooperativas, para finalmente solicitar la agrupación de las cooperativas de la región en tres grupos en los cuales se incluyen cooperativas agrícolas ganaderas del sudoeste bonaerense que hayan evidenciado muchos cambios, cooperativas con cambios en algunos aspectos y, finalmente, agrupar cooperativas con

escasos cambios en los últimos años. Estos cambios se asocian con la gestión interna de las cooperativas, relacionados con recursos humanos, instrumentos financieros, herramientas tecnológicas, relaciones públicas y de comunicación y estrategias de management y planificación de la organización.

De éstas entrevistas se obtendrán los grupos de cooperativas según hayan tenido o no cambios en su gestión, para luego seleccionar una cooperativa, o más de una, según se considere el caso, de cada grupo, continuando el trabajo de campo con la visita a cada una de ellas para hacer entrevistas y encuestas a representantes de alto rango dentro de las mismas.

Las personas a entrevistar en esta primera instancia del trabajo de campo son José Luis Ibaldi y Oscar Muzi. El primero de ellos es el Jefe de Prensa y Relaciones Públicas de la Asociación de Cooperativas Argentinas (A.C.A.), a lo que suma labores vinculadas con el sector cooperativista al ser Consejero de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca y desempeñarse como Consejero representante dentro de la Asociación Intercooperativa Regional (AIR)⁷.

Por su parte, Muzi es actualmente el Secretario de A.C.A. y el Vicepresidente de la Cooperativa Agrícola, Ganadera e Industrial Sombra de Toro Limitada, de la localidad de Cabildo.

La selección de ambos radica en su larga trayectoria trabajando en el sector y su participación dentro de A.C.A., entidad representativa del cooperativismo agrícola ganadero argentino que reúne unas 160 cooperativas del país, con importante participación en la zona sujeta a estudio. Para acompañar lo mencionado respecto a la carrera de los entrevistados, se recuerda que en el anexo N° I se presenta un resumen de los *Curriculum Vitae* de Ibaldi y Muzi.

La primera mención respecto a las entrevistas es la notable coincidencia en las respuestas de ambos referentes, siendo que las preguntas fueron realizadas por separado, en días y lugares diferentes y sin que cada uno de ellos sepa quién o quiénes podrían ser los posibles entrevistados para la presente investigación, de manera complementaria a cada uno de ellos.

Los entrevistados se mostraron como férreos defensores del cooperativismo agropecuario y manifestaron su dedicación hacia actividades del sector desde hace al menos 30 años. Expresaron que a criterio propio el cooperativismo era “una forma de vida” y, en el caso de Muzi, destacó su

⁷ AIR es una federación regional con sede en la ciudad de Bahía Blanca, provincia de Buenos Aires, integrada por cooperativas de diferentes actividades o ramas.

vínculo familiar para con el cooperativismo, dado que su familia fue siempre una “familia de cooperativistas”. Éste último se extendió diciendo que este tipo de organizaciones le han permitido el desarrollo personal y le ha brindado, tanto a él como a otras personas del sector, una posibilidad de crecimiento.

Consultados respecto de que entendían por el cooperativismo, ambos destacan que es una organización con “características diferentes”. Muzi destacó que el surgimiento de este tipo de entidades radica en la “necesidad de unirse para defenderse”. Desde el esfuerzo propio y la ayuda mutua, los productores conseguirán beneficios tanto para la comercialización de sus bienes como para la adquisición de los insumos. En palabras del secretario de A.C.A. puede mencionarse que “muchos que tienen poco pueden lograr algo grande, accediendo a cosas que individualmente no podrían”. Ibaldi reforzó sus expresiones diciendo que el cooperativismo es una “doctrina dirigida a hombres” y rescató la “visión humana” de este tipo de unión, respaldada esencialmente por los principios cooperativos.

Si bien el objetivo central del trabajo no es observar cuán lejos están las cooperativas de la actualidad respecto a los principios cooperativos que le dieron origen, se indagó respecto de los mismos. Consultando a ambos referentes sobre los principios del cooperativismo, tanto Ibaldi como Muzi conocían de su existencia e incluso podían hacer mención de las características principales de los mismos.

Al ser consultados en cuanto a la vigencia de aquellos, los entrevistados afirmaron que todos los principios se cumplen en la actualidad. Sin embargo, con el transcurso de las entrevistas, pudo dilucidarse que la permanencia de los principios cooperativos tal cual fueron creados ha tenido matices en los últimos tiempos, al menos en algunas de las cooperativas que ellos conocen. Es por ello que, por ejemplo, la membresía abierta y/o el control democrático de un derecho un voto, pudo verse modificado en algunas cooperativas de la actualidad, aunque no tanto en la zona sudoeste bonaerense sino en organizaciones de otros puntos del país. Esto marcaría cambios en el cooperativismo en tiempos recientes, respecto al cooperativismo originario del país.

En la presente investigación se menciona sobre la evolución y cambios en los agronegocios y en las cooperativas agrícolas ganaderas tanto del país como de la región sudoeste de la provincia de Buenos Aires. Ambos entrevistados ratificaron la existencia de modificaciones, al ser consultados respecto al tema. El jefe de prensa de A.C.A. los clasificó como “cambios importantes”, vinculados

principalmente a la nueva modalidad de los negocios y en los parámetros de la administración, la cual requiere un mayor nivel de profesionalismo para el desarrollo de las actividades. Por su parte, Muzi hizo mención de los “cambios tecnológicos” para las labores del sector y de los nuevos vínculos asociativos, tanto productor-cooperativa como cooperativa-cooperativa.

De manera más exhaustiva Muzi se refirió a la vorágine de los negocios en la actualidad, a las características actuales de los mercados altamente desarrollados en donde se comercializan derivados y futuros y de los factores de competitividad, tanto de productores como de cada uno de los integrantes del sistema de valor en el que están inmersos cooperativas y chacareros.

Por último, coincidió con Ibaldi en el factor diferencial que resultan los recursos humanos profesionalizados en el sector como una nueva realidad y como una nueva necesidad. Estos cambios del entorno obligaron a cambios en las cooperativas del sector teniendo que modificar su accionar ante el nuevo contexto, en opinión de ambos entrevistados.

Ibaldi destacó la necesaria centralización y reestructuración de los negocios desarrollados tanto por cooperativas de primer grado como por A.C.A., como cooperativa de cooperativas. A esto puede adicionarse la mención realizada por Muzi, quien sostuvo que el cambio generacional de los nuevos socios implicó una nueva modalidad de gestión de las cooperativas y de relación y comunicación con sus asociados.

Haciendo foco central en la zona sujeta a investigación, se obtuvo una caracterización socio-productiva de los partidos que conforman la zona sudoeste bonaerense. Previo a obtener estas respuestas, se hizo mención de los partidos que se entienden como conformantes de ésta región.

En primera instancia, ambos se refirieron a la misma como semiárida con precipitaciones promedio relativamente bajas. Ibaldi destacó la heterogeneidad de la región, compuesta por 4 subzonas diferentes. Sin embargo, y al margen de las clasificaciones desarrolladas, ambos entrevistados mencionaron como actividades principales de los productores la ganadería vacuna en primer lugar y el cultivo de trigo en segundo lugar, similar a lo anteriormente mencionado en las características productivas de la región desarrolladas en esta tesis. A esto, agregaron la dependencia de los pueblos de la zona respecto a la bonanza del sector agropecuario, siendo Ibaldi consecuente al mencionar que “si se funde la cooperativa, se funde el pueblo”.

Estas características productivas y socioeconómicas harían del sudoeste bonaerense una región propicia para el desarrollo del cooperativismo como organización de importancia. Muzi refuerza esto al destacar que gran parte de los productores de la zona son pequeños y medianos, siendo éstos quienes buscan el asociativismo cooperativo como institución de respaldo para el desarrollo de sus actividades. En este tipo de organizaciones su busca no sólo la contención económica, sino también la contención social. De esto se desprende la gran influencia que a criterio de los entrevistados tiene el cooperativismo en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires.

La evolución del cooperativismo en el país y la zona, junto con la evolución de los asociados a las mismas, también formó parte de las consultas realizadas a estos referentes del sector. Refuerzan lo expuesto con anterioridad en ésta investigación al describir que el cooperativismo surge en Pigüé, aunque con una entidad de seguros.

Se destacan las décadas entre el '30 y el '50 como las de mayor crecimiento y creación de entidades y es en la década de 1990 en la que se produce una gran desaparición de entidades y productores. La desaparición se da no sólo como retirada de la actividad, sino también como fusiones y adquisiciones, tanto a nivel de cooperativas como de productores agropecuarios. Es por ello que se llega a fines del siglo XX con una retracción en el número de entidades, muchas consideradas inactivas y un menor número de productores asociados a las que permanecieron vigentes. A partir de allí se da una estabilización tanto en número de cooperativas y de productores.

A inicios del siglo XXI se contaron con condiciones propicias para el desarrollo de actividades agropecuarias, pero aspectos vinculados a decisiones de política económica e impositiva, afectaron al sector agropecuario en general y a la región sudoeste bonaerense en particular.

Consultados acerca de las tendencias del cooperativismo agrícola ganadero en el país y la región, Ibaldi consideró que no habría perspectivas de nuevas cooperativas de este tipo en el corto y mediano plazo. Sin embargo, considera que el rol del cooperativismo agrícola ganadero en países del tercer mundo como la Argentina, será de importancia notable de cara al futuro. Por su parte, Muzi caracterizó a la evolución de estas entidades diciendo que se ha notado un crecimiento en los últimos tiempos respecto al movimiento económico que generan. Si bien coincide en que no habrá un crecimiento importante en socios y cooperativas, sí se notará la mayor influencia que podría representar este tipo de entidades en la comercialización de insumos y productos, tanto

tradicionales como nuevos, logros que se obtendrán principalmente trabajando con pautas de competitividad. Esto se ve beneficiado por la excelente relación que actualmente atraviesan las cooperativas con sus asociados y con entidades de grado superior, siendo Muzi quien ratifica que probablemente se encuentren “en su mejor momento”.

Dada la importancia que le otorgan los referentes del sector al tipo de organización cooperativista, se indagó respecto a los pros y contras que podían identificar en esta forma jurídica en comparación a otros tipos de organización. Sobre los puntos a favor mencionaron “la fuerza de la unión”, la “transparencia” en el desempeño de las actividades, “el control democrático de la organización”, “la buena posición del asociado como dueño”, “la inserción que este tipo de organizaciones logra en las sociedades en las que desempeña su accionar”, reforzando varios de los puntos anteriores con la presencia de “síndicos”, quienes velan por los intereses de los representados. Al considerar las desventajas de este tipo de forma jurídica, tanto Muzi como Ibaldi hicieron referencia a la lentitud en la ejecución de tareas y en la toma de decisiones. Esta necesidad de mayor dinámica es un punto importante en contra del cooperativismo como forma de organización. El jefe de prensa de A.C.A. agregó que, en cooperativas que han logrado un tamaño importante, “la autonomía de las gerencias con escaso control” se vuelven otro aspecto negativo para este tipo de organizaciones.

Con sus puntos a favor y con sus falencias, ambos referentes destacan la necesidad del accionar cooperativo continuando el desempeño que han logrado obtener dentro del sector agropecuario. Siendo que el contexto vigente de los agronegocios ha tenido mutaciones importantes, ambos entrevistados destacan la existencia de funciones que las cooperativas deben cumplir. Dentro de éstas, mencionan la necesidad de mejorar la integración intercooperativa, buscando la generación de valor agregado en cuanto sea posible. Esas funciones principales deberán desarrollarse “sin renunciar a temas sociales”, “sin renunciar a la transparencia”, “sin renunciar a los valores éticos” y con la posesión de una buena administración de las cooperativas, en palabras de Muzi.

Con este contexto cambiante los entrevistados reconocieron la existencia de cambios en el accionar del cooperativismo del país y la zona, destacando que no se da de manera homogénea en todas las cooperativas y que en muchos casos “cuesta adaptarse a los cambios del entorno”.

En el apartado que desarrolla el marco teórico de ésta tesis se hizo mención de la existencia de Cooperativas de Nueva Generación, como estandartes de cambios en el cooperativismo a nivel

mundial. Al consultarles a Ibaldi y Muzi sobre el conocimiento de cooperativas de este tipo en el país y la zona, ambos mencionaron el caso de ACA Bio, entidad con origen cooperativo que producirá bioetanol en la localidad de Villa María, Córdoba, y que presenta un manejo con características similares a las Cooperativas de Nueva Generación. En la zona sudoeste bonaerense no reconocen la existencia de este tipo de organización cooperativista.

Luego del repaso respecto al cooperativismo, su evolución, sus características distintivas, su influencia en la zona sudoeste bonaerense y la descripción socio-productiva de ésta última, se les consultó a los entrevistados respecto a ejemplos concretos de mucho o poco cambio en la gestión de las cooperativas de la zona. Para ello, se elaboró un cuadro con las cooperativas que surgen del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) a noviembre del 2012 y clasificadas dentro de la zona del sudoeste bonaerense como organizaciones agrícolas ganaderas. De esta manera, se obtuvieron 18 entidades diferentes.

Tabla N° 8: Cooperativas agrícolas ganaderas del sudoeste bonaerense a clasificar (noviembre de 2012)

Nro	Razon Social	Localidad	Partido
1	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Adolfo Alsina	Carhue	Adolfo Alsina (Bs As)
2	Cooperativa agropecuaria de Rivera Ltda.	Rivera	Adolfo Alsina (Bs As)
3	Cooperativa agrícola ganadera Ltda San Miguel	San Miguel Arcángel	Adolfo Alsina (Bs As)
4	Productores Rurales del Sud Cooperativa Ltda.	Bahía Blanca	Bahía Blanca
5	Cooperativa agrícola gander e industrial Sombra de Toro Ltda.	Cabildo	Bahía Blanca
6	Cooperativa agrícola gander e industrial de Patagones y Viedma Ltda.	Carmen de Patagones	Carmen de Patagones
7	Cooperativa agropecuaria de Stroeder Ltda.	Stroeder	Carmen de Patagones
8	Cooperativa agrícola ganadera Lartigau Ltda.	Lartigau	Coronel Pringles
9	Cooperativa agrícola de Bajo Hondo Ltda.	Bajo Hondo	Coronel Rosales
10	Cooperativa agropecuaria General San Martín de Coronel Suarez Ltda.	Coronel Suarez	Coronel Suarez
11	Cooperativa agropecuaria Darregueira Ltda.	Darregueira	Puan
12	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Puan	Puan	Puan
13	Cooperativa agropecuaria "27 de Mayo" Ltda.	Villa Iris	Puan
14	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Espartillar	Espartillar	Saavedra
15	La Alianza Cooperativa agrícola ganadera Ltda.	Pigüé	Saavedra
16	Cooperativa Rural Ltda.	Tornquist	Tornquist
17	Cooperativa agropecuaria de Algarrobo Ltda.	Juan Couste	Villarino
18	Cooperativa agropecuaria e industrial de Medanos Ltda.	Medanos	Villarino

Fuente: Elaboración propia con base en INAES (noviembre 2012)

Con este “universo” de cooperativas, se solicitó a Muzi e Ibaldi que agrupen a las mismas en tres grupos según ellos entiendan que las mismas hayan evidenciado en los últimos tiempos muchos cambios, cambios intermedios o pocos cambios. Las modificaciones de las mismas serían en función de su gestión interna. De esta manera, se especificó que se hacía referencia a cambios en recursos humanos (en cuanto a antigüedad, profesionalismo, incorporación de personal, etc.), en instrumentos financieros (como por ejemplo, el manejo del mercado de futuros, estrategias de venta de cereal o productos en general, asesoramiento recibido para estos temas, etc.), en las comunicaciones y relaciones públicas de la cooperativa (accionar respecto a reuniones, eventos, newsletters, socios activos/socios totales, tipo de contacto con asociados y cooperativas de su mismo grado o grado superior, etc.), en herramientas tecnológicas (evolución y/o posesión de internet, página web, computadoras, telecomunicaciones, instrumentos y herramientas tecnológicas en general, etc.) y en medidas de management o administración general (planificación, organigrama, profesionalismo en el área, sistema de incentivos, comunicación interna, asesoramiento externo, número y tipo de administradores, etc.).

Como consecuencia de ésta consulta, resultó notable la gran coincidencia que tuvieron ambos entrevistados. En primer lugar, ambos descartaron del listado a entidades que actualmente no muestran actividad a pesar de estar incluidas en el INAES. A su vez, hicieron mención de las fusiones que se dieron entre algunas de ellas, por lo que cooperativas de algunas zonas ahora forman parte de otras que se encuentran radicadas también dentro del área geográfica del sudoeste bonaerense.

Una vez mencionada estas aclaraciones, Ibaldi ubicó en el grupo de entidades con poco cambio a la Cooperativa Agrícola de Bajo Hondo Ltda., a la Cooperativa Rural Ltda. de Tornquist, a la Cooperativa Agrícola Ganadera Lartigau Ltda. y a la Cooperativa Agropecuaria de Stroeder Ltda. El mayor grupo lo conformaron las entidades con cambio intermedio, incluyendo dentro de este grupo a la Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda. de Adolfo Alsina, la Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial Sombra de Toro Ltda., la Cooperativa Agropecuaria Darregueira Ltda., la Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda. San Miguel, la Productores Rurales del Sud Cooperativa Ltda. y la Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda. de Espartillar. Por último, clasificó como entidades con cambios notables en su gestión interna en los últimos tiempos a la Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda. de Puan, la Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial de Patagones y Viedma Ltda. y la Cooperativa Agropecuaria General San Martín de Coronel Suarez Ltda.

Por su parte, el Secretario de A.C.A. estableció como cooperativas con poco cambio a la Cooperativa Rural Ltda. de Tornquist y a la Cooperativa Agrícola Ganadera Lartigau Ltda. En el grupo de cooperativas con cambio intermedio ubicó a la Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda. de Adolfo Alsina, la Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial Sombra de Toro Ltda., la Cooperativa Agropecuaria Darregueira Ltda., la Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda. San Miguel, la Productores Rurales del Sud Cooperativa Ltda. y la Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda. de Espartillar. Mientras que en el grupo de entidades con cambios importantes en su gestión en los años recientes ubicó a la Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda. de Puan, la Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial de Patagones y Viedma Ltda., La Alianza Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda. y la Cooperativa Agropecuaria General San Martín de Coronel Suarez Ltda.

De lo anterior surge una gran coincidencia entre los entrevistados dadas sus clasificaciones, por lo que no dan lugar a grandes dudas respecto a la agrupación de las cooperativas en los tres tipos de grupos propuestos según los cambios en su accionar.

Tabla N° 9: Cooperativas agrícolas ganaderas del sudoeste bonaerense clasificadas según referentes del sector

Selección de cooperativas en grupos según sus cambios en la gestión interna por parte de referentes del sector

Grupos\\Referentes	José Luis Ibaldi	Oscar Alfredo Muzi
Pocos cambios	Cooperativa agrícola de Bajo Hondo Ltda.	Cooperativa Rural Ltda.
	Cooperativa Rural Ltda.	Cooperativa agrícola ganadera Lartigau Ltda.
	Cooperativa agrícola ganadera Lartigau Ltda.	
	Cooperativa agropecuaria de Stroeder Ltda.	
Cambios intermedios	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Adolfo Alsina	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Adolfo Alsina
	Cooperativa agrícola gandera e industrial Sombra de Toro Ltda.	Cooperativa agrícola gandera e industrial Sombra de Toro Ltda.
	Cooperativa agropecuaria Darregueira Ltda.	Cooperativa agropecuaria Darregueira Ltda.
	Cooperativa agrícola ganadera Ltda San Miguel	Cooperativa agrícola ganadera Ltda San Miguel
	Productores Rurales del Sud Cooperativa Ltda.	Productores Rurales del Sud Cooperativa Ltda.
	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Espartillar	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Espartillar
Muchos cambios	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Puan	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Puan
	Cooperativa agrícola gandera e industrial de Patagones y Viedma Ltda.	Cooperativa agrícola gandera e industrial de Patagones y Viedma Ltda.
	Cooperativa agropecuaria General San Martín de Coronel Suarez Ltda.	La Alianza Cooperativa agrícola ganadera Ltda.
		Cooperativa agropecuaria General San Martín de Coronel Suarez Ltda.

Observaciones:

- En negrita se muestran las coincidencias
- En las categorías "pocos cambios" y "cambios intermedios" son las que generaron mayores dudas por parte de los referentes
- Algunas de las 18 cooperativas no fueron incluidas en los grupos por los referentes ya que mencionaron que habían sido absorbidas o casi no tenían actividad

Fuente: Elaboración propia

Con el objeto de contar con una visión de los entrevistados respecto a perspectivas futuras del sector agropecuario y el cooperativismo, se consultó a los mismos sobre la necesidad o no de cambios para las cooperativas de cara al futuro. Ibaldi ratificó que aún restan hacer cambios en las cooperativas en los cinco puntos mencionados como referencia de la gestión interna de este tipo de organizaciones (recursos humanos, recursos financieros, herramientas tecnológicas, relaciones públicas y management), aunque con diversa intensidad según sea la institución a la que se haga referencia. Muzi fue más puntual en este aspecto y centró la necesidad de cambios en “capacitación de los recursos humanos e hincapié central en estos últimos”.

Tanto Ibaldi como Muzi destacaron que estos cambios se lograrían con “personal idóneo”, y que debería perderse el “miedo a cambiar” e “interiorizarse en el mercado en el cual las cooperativas desarrollan su actividad”.

Por otra parte, y según lo que a criterio de los entrevistados es esperable de cara al futuro para el sector agropecuario del país y la zona, junto con los productores y entidades que integran el sistema de valor, Muzi se mostró positivo en cuanto a los tiempos venideros. Ratificó que la zona tiene futuro “si se incorpora más tecnología” y se trabaja con mayor y mejor sofisticación en la ganadería. Para ello, considera necesario que los productores “abran la mente” ante la nueva realidad y las nuevas necesidades.

Sin embargo, tanto Ibaldi como Muzi reconocen que el sector agropecuario en general y el de la zona en particular requieren de una atención diferencial desde el punto de vista impositivo. A su vez, consideran que la comercialización debería volver a estar liberada y el esquema de retenciones debería ser diferencial para la zona sudoeste bonaerense dadas sus limitaciones productivas. Con este entorno y estas necesidades, consideran que el papel del cooperativismo, a pesar de contar con algunas falencias, debe permanecer vigente aunque ratifican que será imperiosamente necesaria una adaptación de este tipo de organizaciones para contar con fuerza ante el contexto de agronegocios vigente.

Como resultado final de las consultas a los entrevistados, pudo obtenerse un panorama enriquecedor del cooperativismo del país y la zona, contando con testimonios que refuerzan lo mencionado en esta investigación previo al encuentro con los referentes del sector. A su vez, resultó de interés que sus opiniones sean concordantes, lo que facilita la interpretación del estado actual del sector.

Con los aportes obtenidos de Ibaldi y Muzi, se procede a continuar con el estudio de campo, seleccionando la o las cooperativas de cada uno de los tres grupos que surgieron respecto a cambios en su gestión interna. Dada la similitud de esas agrupaciones por parte de los entendidos en el tema, y tomando en consideración sus opiniones, se seleccionará del grupo de poco cambio a la **Cooperativa Agrícola Ganadera Lartigau Ltda.** junto con la **Cooperativa Rural Ltda. de Tornquist**; por otra parte, se visitará a la **Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial Sombra de Toro Ltda.** y a **Productores Rurales del Sud Cooperativa Ltda.** como entidades con cambios intermedios; mientras que la **Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial de Patagones y Viedma Ltda.** será la representante de las organizaciones con evidentes cambios en su gestión interna en los últimos años⁸.

Tabla N° 10: Cooperativas a visitar luego de la entrevista a referentes del sector

Cooperativas con <u>poco cambio</u> en su gestión interna	Cooperativas con <u>cambio intermedio</u> en su gestión interna	Cooperativas con <u>muchos cambios</u> en su gestión interna
Cooperativa Agrícola Ganadera Lartigau Ltda. (LARTIGAU)	Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial Sombra de Toro Ltda. (CABILDO)	Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial de Patagones y Viedma Ltda. (CARMEN DE PATAGONES)
Cooperativa Rural Ltda. de Tornquist (TORNQUIST)	Productores Rurales del Sud Cooperativa Ltda. (BAHIA BLANCA)	

Fuente: Elaboración propia

⁸ Si bien las agrupaciones de las cooperativas fueron categóricas por parte de los dos referentes del sector, se notó al momento de la entrevista que los grupos sobre los cuales les costaba tomar una determinación definitiva eran los de poco cambio y los de cambio intermedio. Por ello, se procede a seleccionar dos casos testigo para cada uno de estos dos grupos para que el trabajo de campo pueda resultar más enriquecedor en este aspecto.

4.3. Entrevistas y encuestas a cooperativas seleccionadas

Luego de los encuentros con Ibaldi y Muzi, se procedió a coordinar las visitas a las cooperativas agrícolas ganaderas seleccionadas. Las entrevistas y encuestas se desarrollaron a lo largo de los meses de junio y julio del año 2013 con una sola visita a cada una de las cinco cooperativas sujetas a estudio.

En las visitas se hizo mención acerca del objetivo general de la tesis, los pasos desarrollados hasta llegar al nivel de entrevistas a representantes de las cooperativas, el marco general sobre el que se desenvuelve la tesis, la zona geográfica específica sobre la que se hace mayor hincapié, para luego comentar brevemente y de manera introductoria que la primera parte del cuestionario corresponde a preguntas relacionadas con el cooperativismo en general, el cooperativismo agropecuario en particular, aspectos destacados de la zona sudoeste bonaerense y tendencias generales de los agronegocios, para luego sí profundizar e indagar sobre cada caso en particular con una serie de preguntas formuladas con formato de encuesta, siendo la respuesta más acotada que las realizadas para el cuestionario general semiestructurado mencionado con anterioridad. Este cuestionario puede observarse en el anexo N° III.

4.3.1. Consultas de tipo general a representantes de las cooperativas visitadas

Quienes participaron de las entrevistas fueron Gastón Larbiou, gerente general de la Cooperativa Agrícola Ganadera Lartigau Ltda., y Hugo Ledesma, gerente general de la Cooperativa Rural Ltda. de Tornquist, ambos considerados dentro del grupo de cooperativas con pocos cambios en su gestión en los últimos años.

Dentro del grupo de cooperativas agrícolas ganaderas con cambios intermedios se contactó a Fabián Becher, gerente general de la Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial Sombra de Toro Ltda. de la localidad de Cabildo, y a Raúl Tellarini, gerente general de Productores Rurales del Sud Cooperativa Ltda. de la ciudad de Bahía Blanca.

Por último, se visitó a Aldo Boffa, gerente general de la Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial de Patagones y Viedma Ltda. como caso testigo de las cooperativas agrícola ganaderas de la región sudoeste bonaerense con importantes cambios en su gestión en los últimos años.

De lo mencionado anteriormente, cabe destacar que en los cinco casos pudo realizarse la entrevista con la máxima autoridad de la cooperativa teniendo éstos una responsabilidad directa con la gestión general de cada una de las organizaciones analizadas en mayor profundidad.

En primer lugar se procede a enunciar las respuestas brindadas por los entrevistados respecto al cooperativismo en general, sin presentarlo necesariamente como representantes de cada uno de los tres grupos que fueron conformados luego de las consultas a los referentes del sector vinculados a A.C.A., dado que en primera instancia se contrastarán algunos conceptos básicos a la luz de representantes de entidades junto con datos de evolución general del sector y del agro, principalmente.

En principio se destaca que desde el punto de vista teórico, y a pesar de las diversas formas de expresarse, los cinco gerentes de las cooperativas agrícolas ganaderas visitadas pudieron definir lo que se entiende por cooperativismo. Es decir que entienden el concepto de manera similar al concepto originario de cooperativismo tal cual es. A esto, sin embargo, adicionan comentarios que tienen que ver con la realidad actual que los circunda, y es por ello que en más de una ocasión agregan que es “complicado” llevarlo adelante hoy en día manteniendo de manera inalterada todo lo que el concepto engloba.

A pesar de ello, intentan rescatar valores del cooperativismo como la ayuda mutua, el trabajo desarrollado para los intereses de todos y hacia un fin común, el componente social de este tipo de movimientos, el beneficio de trabajar a una diferente escala que la que cada productor por separado consigue obtener, el logro de una mayor competitividad como consecuencia de la unión y concentración de esfuerzos, la contención al asociado ante diferentes escenarios productivos y la justicia y solidaridad que caracterizan al sistema. En este sentido, las definiciones brindadas y las características mencionadas encontraban similitudes con lo aportado por Muzi e Ibaldi.

Posteriormente, y con el objeto de conocer la experiencia de los entrevistados en el área de cooperativas, se consultó el tiempo aproximado que llevan vinculados a temas cercanos al cooperativismo. Con ello, se evidenció una dispersión algo elevada, dado que existen gerentes con

más de 40 años en el tema, mientras que alguno de ellos sólo lleva 3 años trabajando dentro del sector.

Sin embargo, todos han desarrollado su carrera laboral en el ámbito agrícola ganadero de la zona sudoeste bonaerense, por lo que tienen conocimiento acerca de lo que las cooperativas agrícolas ganaderas de la zona representan para los productores asociados a las mismas. Además, para todos los casos, dado el cargo que poseen en sus respectivas cooperativas, deben mantener posiciones dentro de otras instituciones del agro y/o del sistema cooperativista, como la participación en reuniones de A.C.A. y ser representantes en la Bolsa de Cereales, Oleaginosos, Frutos y Productos de Bahía Blanca, entre otros.

Consultados sobre los rasgos distintivos que a su criterio destacan al cooperativismo agropecuario, hicieron mención de la sinceridad, el trato personalizado y la posibilidad brindada a pequeños y medianos productores para que sigan llevando adelante sus actividades agrícolas y ganaderas, aunque algunos de ellos tuvieron reparos al considerar que “actualmente el cooperativismo no es como era antes” y que “tiene un potencial muy fuerte si el sistema se desarrollara como corresponde”. De esta manera, comienza a notarse que la práctica cotidiana del cooperativismo aleja las vivencias concretas del concepto teórico mencionado con anterioridad.

En concordancia con el marco teórico presentado en esta tesis junto con lo aportado por los dos referentes del sector vinculados a A.C.A., los gerentes de las cooperativas agrícolas ganaderas coinciden en que el sector agropecuario ha sufrido cambios en los últimos años, destacando como más importantes la tecnología disponible, la propiedad y el manejo de los campos, la concentración de esa propiedad en los establecimientos agropecuarios, la llegada de profesionales al control de los campos, la necesidad de una unidad económica eficiente cada vez mayor, la pérdida de “la palabra” para el desarrollo de las actividades y negocios, la pérdida generacional de descendientes de los campos que buscan actividades alternativas dadas las dificultades del sector en la zona, las modificaciones en el trato de las nuevas generaciones en aquellos casos en los que los herederos sí se hacen cargo de la actividad y las políticas gubernamentales enfocadas hacia el sector agrícola y ganadero del país.

Lógicamente, estas modificaciones han impactado en el cooperativismo agropecuario de la zona sudoeste bonaerense, logrando que se trabaje de manera diferente. La forma de hacer negocios en el agro no es la misma que la que existía hace unos años atrás y las nuevas generaciones, estén

o no vinculadas al sector desde el origen, tienen una perspectiva diferente al antiguo cooperativista y cuentan con mayor información. A esto suman una característica saliente de los últimos tiempos como es el “individualismo” de esta nueva generación, lo que dista de generar un ambiente cooperativo tal como funcionaba en períodos anteriores del movimiento.

En cuanto a las características socio-productivas de la zona sudoeste bonaerense, los cinco gerentes tuvieron una apreciación similar respecto de la misma. Lo que predomina son los pequeños y medianos productores con una tendencia hacia la concentración en los últimos años, lo que expulsa del sector a muchos de aquellos.

Productivamente la región no es totalmente homogénea, diferenciándose de norte a sur, pero con un predominio de ganadería respecto de agricultura, y dentro de esta última disciplina se destacan el cultivo de trigo, avena y cebada, muy por encima del de oleaginosas.

Dentro de la zona en cuestión, y en términos relativos a otras regiones del país, uno de los entrevistados destacó la poca inversión agrícola y ganadera en la región debido principalmente a las características productivas de la zona. En este caso, se hace mención del bajo nivel de precipitaciones que caracteriza al sudoeste bonaerense, en especial a los partidos ubicados hacia el extremo sur de la provincia de Buenos Aires. Y en opinión de uno de los gerentes, en la zona “se siembra más de lo que se debería” haciendo hincapié nuevamente de las dificultades que deben enfrentar los cultivos por la poca aptitud de los suelos y el bajo régimen hídrico.

Estas características de la zona vuelven propicio el desarrollo y mantenimiento del cooperativismo, según los gerentes entrevistados. Dado que hay pequeños y medianos productores (que están siendo expulsados poco a poco), que desarrollan actividades agropecuarias con ciertas dificultades y a una escala algo menor a la que podría considerarse como eficiente, el cooperativismo podría ser una de las pocas alternativas que le queda a estos productores. En palabras de uno de los gerentes, mencionó que las particularidades de la región hacen que el cooperativismo sea una entidad que “se precisa”, ofreciendo como alternativa adicional que los chacareros se agrupen en fideicomisos en los casos en los que la cooperativa no pueda sumar aporte alguno. Sin embargo, uno de los gerentes consultados destacó que para que se vuelva una herramienta útil, “los productores deben entender muy bien de que se trata el cooperativismo”, haciendo referencia a que las acciones oportunistas no deberían formar parte de una relación de largo plazo entre cooperativa y asociado.

Sea como fuere, los cinco gerentes destacan que el cooperativismo posee influencia en la zona sudoeste bonaerense y se vuelve una entidad de importancia para la región. Para ello, “se trabaja permanentemente con el fin de revivir el cooperativismo” y mantenerlo vigente. Y profundizan estos términos diciendo que “en zonas más desfavorables es donde el cooperativismo tiene mayor importancia dada su función social”.

Culminando con la apreciación de la influencia del cooperativismo en la zona, uno de los gerentes mencionó que “las cooperativas son el termómetro de la comercialización de productos agrícolas y ganaderos” de la zona en cuestión, indicando que es por medio de ellas que se canaliza principalmente la producción regional.

Conocido el concepto de cooperativismo en general y de cooperativismo agropecuario en particular y mencionadas las características socio-productivas de la zona sudoeste bonaerense, se solicitó a los entrevistados que repasen brevemente la evolución del cooperativismo agropecuario de la región en cuestión y de los productores asociados a las mismas, en lo que respecta principalmente a cantidades.

En términos generales, todos coinciden entre sí e incluso coinciden con lo expuesto en el marco teórico general de la tesis y con lo expresado por los referentes del cooperativismo integrantes de A.C.A. Por ello, indican que el cooperativismo creció fuertemente desde fines de la década del '40 con algunas bajas leves en medio, pero con una notable caída en la década del '90. Luego de ello, se mantuvo relativamente estable, al menos en la zona.

Manifiestan que la caída en número no impactó en la misma medida respecto al volumen comercializado, pudiendo mantenerlo relativamente estable. Por otra parte, demuestran similitudes en las respuestas al considerar que los productores cayeron fuertemente en la década del '90 e igualmente siguen cayendo en la actualidad aunque a un ritmo mucho menor. Es decir, que la tendencia a la concentración de tierras no se detuvo, y esto, en opinión de los entrevistados, es notable en la región sudoeste bonaerense.

Posteriormente a la evolución y dado que el contexto general de cooperativas y asociados se ha ido modificando, se consultó respecto a la relación de cooperativas con asociados y de cooperativas con cooperativas de grado superior. En uno de los casos, ambas relaciones se presentaron como excelentes. Sin embargo, el resto de los casos respondió que la relación con asociados y cooperativas de grado superior era buena. Respecto del trato con entidades, no se

ampliaron los comentarios, pero en el caso de la relación con productores asociados, se destacó que a pesar de ser buena, en los últimos años se ha vuelto algo más complicada con la llegada de nuevas generaciones a los campos.

Sin embargo, uno de los gerentes realizó una acotación válida al mencionar que en general la relación cooperativa-asociado tiene estrecha concordancia con la gestión que realice la cooperativa en general, indicando que los resultados obtenidos, el manejo del personal y de la relación con los productores, las iniciativas de la entidad y la búsqueda de alternativas ante los distintos contextos puede ser un aliciente para que el productor se sienta más a gusto con la organización a la que pertenece, lo que redundará en una mejor relación.

Al igual que lo realizado con Muzi e Ibaldi, se solicitó a los gerentes de las cooperativas visitadas que destacan los pros y contras de la forma jurídica cooperativa respecto a otras formas jurídicas alternativas (como por ejemplo: S.R.L, S.A., por mencionar las más frecuentes.).

En suma, lo presentado como puntos positivos de este tipo de entidades mencionan “la seguridad y confianza”, “la transparencia”, “la llegada al productor”, “el trato igualitario”, “la solidaridad”, “la democracia”, “el compromiso con el productor asociado”, a lo que complementaron con aspectos más técnicos como “ciertos beneficios impositivos, como el excedente de ganancias no gravado”, “la posible integración de la cadena” y “la participación de asociados en beneficios”. De éstos pueden destacarse como claramente diferenciales los beneficios impositivos y la contención social que realizan las entidades.

Por su parte, entre los puntos en contra en términos relativos a otro tipo de organización se presentan “la modalidad de comercialización”, “el manejo de los asociados con menor compromiso cooperativo” y “la burocracia y lentitud en la toma de decisiones”. Cabe destacar que uno de los gerentes declaró no encontrar contras a este tipo de organización, siempre y cuando “funcione bien”. En definitiva, parece destacarse como aspecto negativo la lentitud ante la toma de decisiones, sustentado principalmente por el manejo democrático de las entidades.

Siendo el contexto de agronegocios cambiante a lo largo de los años y dado que las cooperativas agrícolas ganaderas poseen influencia notoria en la zona analizada, se consultó sobre las funciones que consideran debería cumplir el cooperativismo de la actualidad. En general, los representantes de las entidades coinciden en hacer foco central en la perdurabilidad del asociado, haciendo referencia principalmente al pequeño y mediano productor. En tal sentido, mencionan como

funciones de las cooperativas el asesoramiento sobre diversos puntos (destacando en algunos casos que consideran necesario para ello contar con un mayor número de profesionales abocados a la tarea), garantizar la comercialización de la producción, incentivar el asociativismo entre los asociados para alcanzar unidades económicas eficientes, continuar con la contención social dando asistencias a productores que lo necesiten y tratar de llevar alguno de los servicios a costos cercanos a cero; mientras que algunos también consideran que las funciones deben comenzar puertas hacia adentro de las cooperativas, por lo que proponen mejorar la competitividad de la entidad, mejorar el servicio para con los asociados y mantener una buena situación patrimonial como referencia de una organización fuerte ante solicitudes de los productores vinculados a las mismas.

Con la intención de acercar las consultas al objetivo central de la investigación, se consulta a los gerentes de las cooperativas si consideraban que en los últimos tiempos las cooperativas en general y las del sudoeste en particular habían evidenciado cambios en su accionar, lo que obtuvo percepciones opuestas. Mientras en algún caso se mencionó que el comportamiento de las entidades es siempre igual, con cambios nulos o muy escasos, en otro se contestó de manera más cauta aduciendo que “cada caso es muy particular”, en referencia a las posibilidades de modificaciones en las cooperativas.

Por otra parte, dos de los gerentes afirmaron observar cambios en el accionar del cooperativismo del país y la zona. En particular destacan que en el sudoeste bonaerense se ha dado adaptaciones a los cambios en la medida de lo posible para cada una de las entidades, transformándose en estructuras más abiertas, con mayor atención en aspectos comerciales y menor asistencia social. Uno de ellos menciona que a nivel país se fueron dando importantes cambios en el cooperativismo tomando mayor importancia económica y política, por medio del incremento en el profesionalismo del personal y por ende del accionar cooperativo.

Por último, uno de los gerentes diferenció a las cooperativas del agro según su ubicación geográfica y las aptitudes de la zona. En tal sentido, opinó que “las cooperativas que han podido trabajar con productores de soja están en una posición relativamente más cómoda que el resto”, por lo que los cambios en su accionar son, de última, una consecuencia del contexto en el que funcionan. En el otro extremo, las cooperativas de la zona sudoeste bonaerense o de regiones similares han tenido que ir adaptándose al entrono pero con ciertas limitaciones y con asociados

que lejos están de encontrarse en posiciones cómodas, hablando en términos económicos-productivos.

Con relación a los cambios o no que hayan evidenciado las cooperativas, se consulta sobre la interpretación de cada uno de los entrevistados respecto a las necesidades de cambio o no en el accionar cooperativo dado el dinámico contexto de agronegocios en los que se encuentran involucrados como actores partícipes. En las respuestas, también se observan posturas disímiles, siendo que para alguno de los entrevistados los cambios deben darse principalmente en los socios. Ellos son quienes deberían interpretar, a criterio de uno de los gerentes, la necesidad de cambiar y adaptarse al medio.

Otro punto de vista solicita como cambio necesario “revivir los fundamentos del cooperativismo”, haciendo referencia al cooperativismo de origen en el que los valores, el compromiso y la palabra tenían un peso importante al momento de las relaciones empresariales.

En otro de los casos se mencionó que “no hay necesidad de hacer grandes cambios”, apuntando específicamente a que, con mayor capacitación a personal, socios y consejo de administración, podría ser suficiente. Uno de los entrevistados mencionó que el cambio debería venir desde la gestión propiamente dicha, al recomendar que “se deberían mejorar los consejos a los asociados sobre administración para estar más acorde al mercado”, lo que podría permitir una mayor apertura comercial de las entidades.

Por último, el comentario de uno de los gerentes fue en dirección a mantener la capacidad de apertura y de generación de nuevas ideas de manera permanente. Ratificó que “el mal del cooperativismo puede ser no acceder a cambiar” y consideró que este tipo de entidades debe contar en la actualidad y de cara al futuro con una “gran capacidad de adaptación empresarial al medio”.

Cabe destacar que las interpretaciones respecto a cambios en el accionar del cooperativismo y de necesidad de cambios a futuro se mostró íntimamente ligado al grupo al que pertenecían las cooperativas. En los grupos con poco cambio se mostraron comentarios asociados a pocos cambios en el cooperativismo y escasa consideración de necesidad de cambios en la gestión de las cooperativas con vistas al futuro. Las de cambio intermedio se aproximan a uno u otro extremo, pero con tendencia a considerar necesidades de cambio en el accionar. Mientras que la cooperativa que integra el grupo de cambios importantes fue la que relativizó los cambios según la

zona de ubicación de cada una de las entidades y la que manifestó la necesidad de adaptación al cambio desde un punto de vista netamente empresarial.

Para finalizar con las consultas de tipo general y contar con apreciaciones del sector para los próximos años, se consulta sobre perspectivas en la agricultura y la ganadería de la zona, y por transitividad, en asociados y cooperativas de la región. En general, las respuestas coinciden en considerar que las perspectivas no son muy alentadoras. Para ello hacen referencia a las características climáticas de la región, a las medidas de política económica tomadas por los últimos gobiernos de turno, las aptitudes productivas de la zona, adicionando en algunos casos que los productores deberán intentar un tipo de producción más mixta con el objeto de cubrirse ante determinados inconvenientes en alguno de los mercados. Sí observan que en términos de precios las perspectivas para la producción primaria podría ser interesante, pero remarcan que para ello se requieren “reglas claras”, apelando a que se trabaje con una mayor y mejor institucionalidad.

4.3.2. Consultas específicas respecto a cada una de las cooperativas

Una vez culminada la etapa de consultas de tipo general, se pasa a la etapa de preguntas específicas sobre cada una de las cooperativas en particular, en un formato de encuesta y con un cuestionario semiestructurado. En tal sentido, se comienza a diferenciar las cooperativas por grupo para contrastar los resultados.

Al finalizar se hará un comentario final a modo de conclusión del trabajo de campo para luego concluir, en un apartado siguiente, con los comentarios finales de la tesis.

4.3.2.1 Cuestionario sobre cada cooperativa en términos agregados

Las cinco cooperativas visitadas fueron fundadas entre los años 1947 y 1955, siendo las que componen el grupo de menor cambio las que han surgido hacia fines de esa serie.

Tabla N° 11: Fundación de las cooperativas agrícolas ganaderas visitadas

AÑO DE FUNDACIÓN DE LAS COOPERATIVAS VISITADAS								
1947	1948	1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955
Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial Sombra de Toro Ltda. (Cabildo)			Productores Rurales del Sud Cooperativa Ltda. (Bahía Blanca)				Cooperativa Rural Ltda. (Tornquist)	Cooperativa Agrícola Ganadera Lartigau Ltda.
Cooperativa Agrícola Ganadera e Industrial de Patagones y Viedma Ltda.								
REFERENCIAS: COOPERATIVAS CON POCOS CAMBIOS - COOPERATIVAS CON CAMBIOS INTERMEDIOS - COOPERATIVAS CON MUCHOS CAMBIOS								

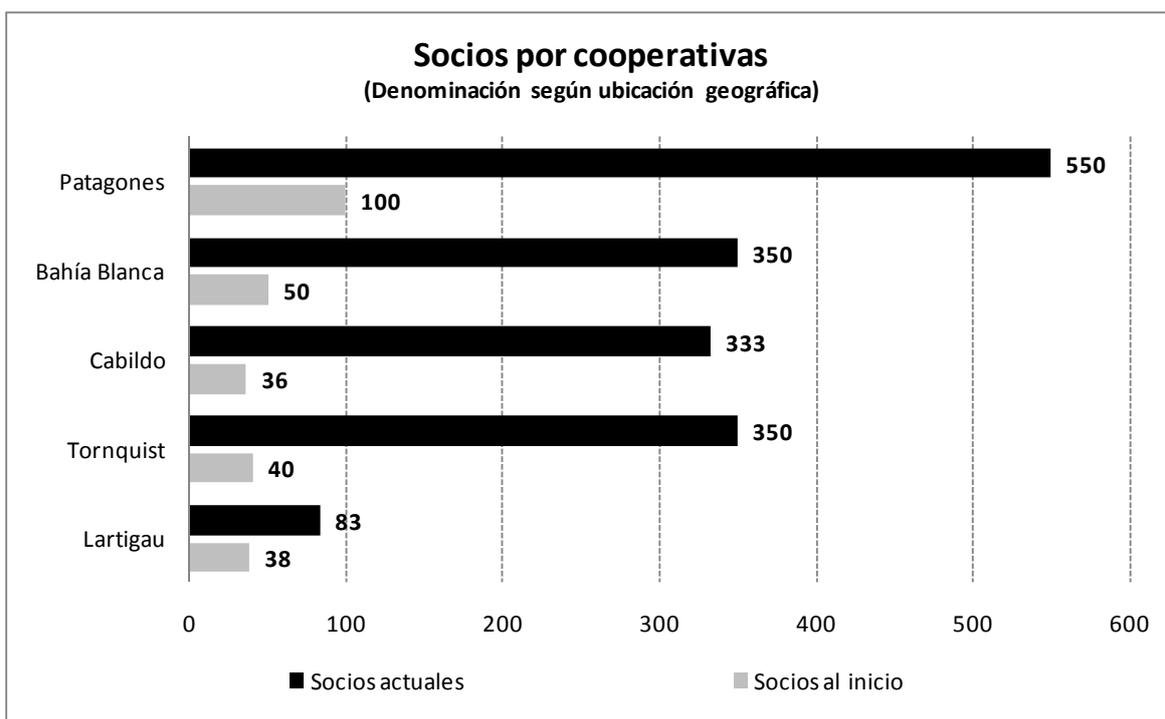
Fuente: Elaboración propia

En sus inicios, las cooperativas denominadas como de poco cambio contaban con unos 40 asociados; las de cambio intermedio contaban con 36, en el caso de la ubicada en Cabildo, y 50 para Productores Rurales del Sud; mientras que la cooperativa con asiento en Carmen de Patagones inició sus actividades con 100 asociados.

Actualmente la cooperativa de Lartigau cuenta con 83 asociados, la de Tornquist posee 350 asociados, la radicada en Cabildo posee 333 socios, la instalada en la ciudad de Bahía Blanca tiene unos 350 socios y la de Patagones cuenta con 550 asociados.

En relación a los datos de inicio, la Cooperativa Sombra de Toro de Cabildo es quien ha logrado el mayor incremento, logrando un crecimiento del 825% en su cartera de asociados. A ella le siguen Tornquist con un aumento del 775%, Bahía Blanca incrementándose en 600%, Patagones con una variación positiva del 450% y, por último, Lartigau con una suba en el número de asociados actuales respecto al inicio de la entidad de casi el 120%.

Gráfico N° 1: Socios al inicio y actuales por cooperativas



Fuente: Elaboración propia

Con los datos de socios al inicio y socios actuales sólo puede captarse que en sus inicios la que actualmente ha mostrado mayores cambios, a criterio de los referentes del sector consultados, es

la que se destaca, estando en número de socios un 100% por encima de las ubicadas en los grupos de cambio intermedio y de poco cambio. Y se observa que el número absoluto de asociados actuales muestra una tendencia a incrementarse al pasar de cooperativas de poco cambio a las de cambio intermedio y la de cambios notables.

Sin embargo, los mejores desempeños relativos desde el inicio a la actualidad respecto al número de socios no son concluyentes al vincular las cooperativas de cada uno de los grupos con este dato. Cabe destacar que todas las cooperativas han mencionado que el menor número de asociados lo han tenido al inicio de sus actividades, lo que muestra que no hubo etapas intermedias de la evolución de las cooperativas en las que los asociados hayan caído por debajo del número inicial de referencia.

Luego de lo anterior se intentó profundizar el análisis de los asociados, pasando a considerar solamente los que pueden denominarse como “socios activos”. Dentro de esta categoría ingresarían aquellos socios de las entidades que muestran una participación frecuente con respecto a la actividad de la cooperativa, ya sea por tener un importante y continuo flujo comercial, tanto en la entrega de la producción como por la compra de insumos, y/o una participación activa dentro de las reuniones y charlas que brinda la entidad.

Salvo en el caso de Lartigau, que estaría incluida dentro de un grupo de pocos cambios en su gestión según los referentes del sector, la tendencia general es que a medida que las cooperativas evidenciaron mayores cambios, la proporción de socios activos respecto a socios totales es cada vez mayor. En el caso de la Cooperativa de Lartigau, el número relativamente bajo de socios totales puede hacer que el número relativo de socios activos sea elevado, aunque en términos absolutos se trate de sólo 40 asociados.

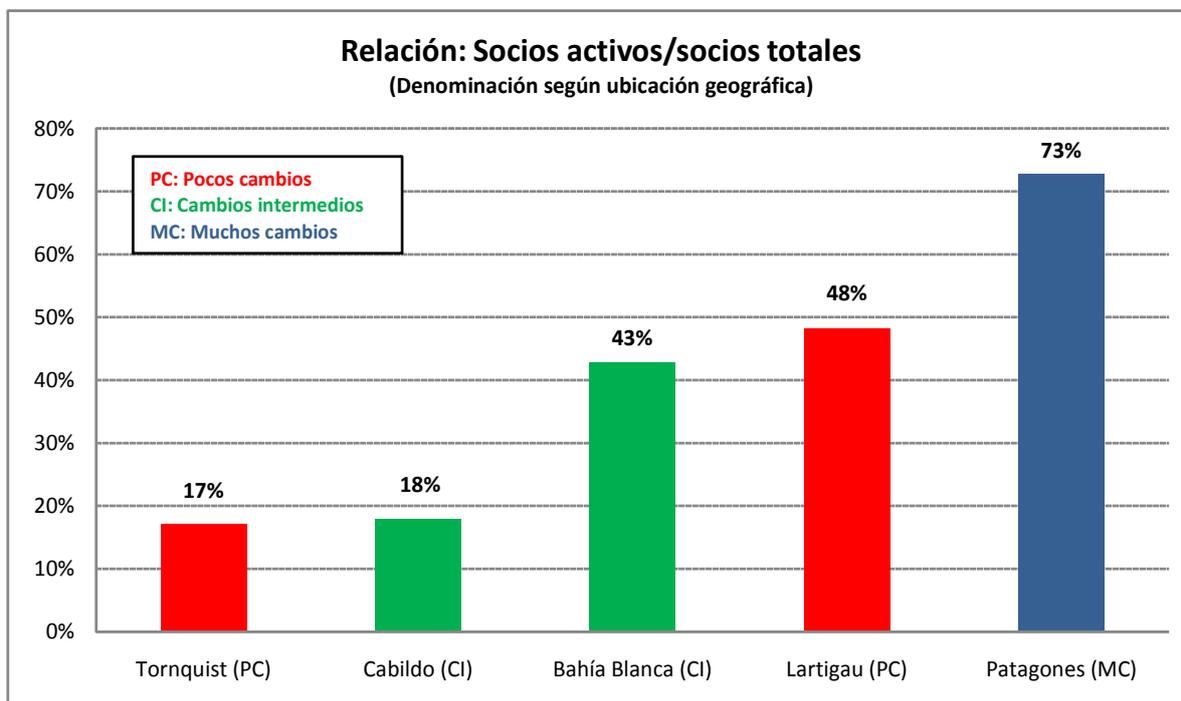
Tomando el caso anterior como una excepción, la cooperativa de Tornquist cuenta con un 17% de sus socios totales funcionando como socios activos. El dato es similar para el caso de la Cooperativa de Cabildo, a pesar de encontrarse dentro del grupo de cambios intermedios. En este caso, sólo el 18% de los socios totales muestra una participación frecuente en la entidad.

En ambos casos, Tornquist y Cabildo, se trata de unos 60 socios que realizan contacto frecuente con la organización cooperativa a la que se encuentran vinculados.

El porcentaje de socios activos respecto al total se incrementa al 43% para el caso de Productores Rurales del Sud. Allí, unos 150 socios entablan contacto fluido con la cooperativa que los nuclea.

Y por último, siendo que sus socios totales son 550, la Cooperativa de Patagones manifiesta tener unos 400 socios activos dentro de su cartera de afiliados, lo que implica una participación de más del 70% respecto al dato global.

Gráfico N° 2: Relación entre socios activos y socios totales, según grupo al que pertenecen las cooperativas



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, puede encontrarse un primer patrón que indicaría que podría haber una tendencia a contar con un mayor número de socios activos si se han evidenciado cambios interesantes en la gestión de la cooperativa. Lo que no puede establecerse con precisión es cuál es la causa y cuál es la consecuencia: ¿Una cooperativa que tiene muchos socios activos cuenta con mayor apoyo para poder hacer importantes cambios en su gestión? ¿O los cambios en la gestión interna de una cooperativa hacen que los asociados deseen acercarse más a comercializar con la entidad y participar en las decisiones de la misma?

A priori pareciera que la segunda opción es más probable, dado que la gestión interna es llevada a cabo de manera relativamente independiente del número de socios activos, por lo que intentar acercarlos a la entidad también podría ser parte del accionar gerencial de la entidad.

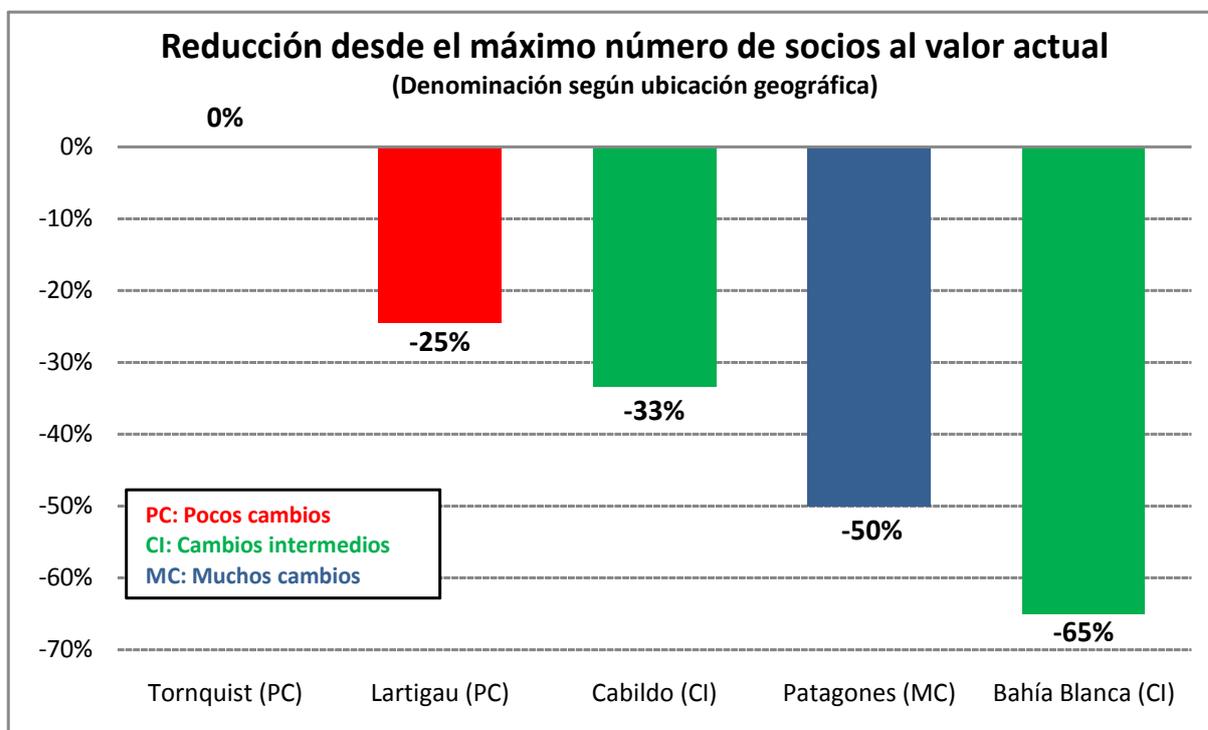
Otro dato a destacar es el momento en el cual alcanzaron su mayor número de asociados y la cantidad a la que cada una de ellas llegó. Las cooperativas de poco cambio y cambio intermedio obtuvieron el mayor número de asociados en su historia entre mediados de la década del '70 y en la década del '80, mientras que la cooperativa de Patagones mostró su mayor cantidad de socios a mediados de la década del '90.

En particular, Lartigau llegó a los 110 asociados, Tornquist a los 350 asociados, Cabildo a los 500, Productores Rurales del Sud a los 1.000 y la Cooperativa de Patagones a los 1.100.

De allí se deduce que respecto a ese valor máximo, los valores actuales de socios mencionados con anterioridad están por debajo del valor superior alcanzado. La excepción nuevamente es Tornquist, quien no manifiesta tener una reducción, aunque el gerente de la organización aclaró que el impacto se notó respecto de los socios activos, siendo que de 140 de las mejores épocas se ubica en los actuales 60.

Luego de esta salvedad, se observa que si bien las cooperativas tienen un mayor número de asociados totales y activos a medida que se ubican en grupos de mayores cambios en su gestión interna a lo largo de los últimos tiempos, también se deduce de los datos obtenidos que las mayores reducciones respecto al máximo nivel de asociados alcanzados se da generalmente por parte de las cooperativas con mayores cambios relativos. De esta manera, Lartigau sólo descendió un 25% respecto de su máximo número de socios, Cabildo se redujo en más de un 30%, Patagones en un 50% y Bahía Blanca en un 65%. Para el caso particular de Patagones, el gerente reconoció que una parte de esa caída respondió a un cambio de estatuto de la Cooperativa, momento en el cual decidieron realizar un "depuración de socios".

Gráfico N° 3: Variación en el número de asociados a las distintas cooperativas desde el valor máximo alcanzado al valor actual



Fuente: Elaboración propia

La disparidad en la evolución en términos generales de las cooperativas es un factor que permite remarcar sus diferencias entre los grupos mencionados. Las cooperativas con poco cambio describieron una buena evolución en cuanto a crecimiento de cada una de las entidades desde la creación de las mismas hasta fines de la década del '70. Posteriormente se estabilizan y comienzan a caer notablemente desde la década del '80 y en mayor medida en la década del '90. Luego de estas crisis, ambas manifestaron estar en una etapa de estabilidad.

Resulta de interés resaltar un factor exógeno que tuvo un impacto importante en la Cooperativa de Lartigau hacia fines de la década del '70. Hasta ese momento el tren era un medio que circulaba con frecuencia en la localidad de Lartigau y funcionaba como un ente dinamizador de las actividades de la zona en cuestión, por lo que el cese de actividades en la estación de trenes de Lartigau redundó en una caída generalizada del movimiento económico de la zona con su consecuente impacto en el agro y por ende en la Cooperativa de esa localidad. De allí que ésta

cooperativa destaca dos períodos de caída pronunciada: uno en la década del '80 por cuestiones locales y uno en la década del '90 por cuestiones generales.

Por su parte, las cooperativas de cambio intermedio destacan un importante crecimiento desde sus inicios hasta fines de la década del '80, siendo los años que van desde 1970 a 1990 los de mejor desempeño. Ambas padecieron el difícil contexto que significó la década del '90, principalmente los años 1994 y 1995, para luego tener una situación más estable principalmente desde principios del 2000 a la actualidad.

En contraste a los dos grupos anteriores, la cooperativa de Patagones tuvo su mayor crisis hacia fines de la década del '80, revirtiendo esa situación desde la década del '90 a la actualidad, en un constante crecimiento de la actividad.

Reforzando lo expuesto en cuanto a evolución de las entidades, se preguntó acerca de los períodos de mayor nivel de actividad, expresados como período de mayor capacidad de acopio, período de mayor acopio realizado, período de mayor comercialización de granos, período de mayor comercialización de hacienda y período de mayor venta de insumos.

Salvo el caso de la cooperativa de Cabildo, el resto de las entidades presentan la mayor capacidad instalada de acopio en la actualidad, mientras que aquella lo tuvo a mediados de la década del '90, previo a la crisis de este tipo de organizaciones anteriormente mencionada.

Las cooperativas de Lartigau y Tornquist alcanzaron su mayor acopio hacia fines de los '90. Cabildo y Bahía Blanca expresaron tener el mayor volumen de acopio en la década del '80, aunque Cabildo logró un buen nivel también para el año 1998. En Patagones, el mejor nivel de acopio se obtuvo al año 2005.

En los puntos sobre comercialización de cereales, hacienda e insumos, Lartigau destacó su actividad en la actualidad como la más importante. En cereales e insumos, para Bahía Blanca también los años recientes han sido los mejores, aunque en venta de hacienda se retrotraen a la década del '80. Este mismo período fue el mejor en los distintos tipos de comercialización para la cooperativa de Cabildo y Tornquist, salvo la comercialización de granos por parte de ésta última entidad que se dio al año 1998. Por último, Patagones destaca a los años 2005 y 2006 como los de mejor desempeño comercial de granos, insumos y hacienda.

Dentro de las actividades desarrolladas por las distintas cooperativas, el principal factor que las distingue respecto a las clasificadas como de poco cambio o cambio intermedio respecto de la de cambios importantes, es la actividad industrial.

En general, todas las cooperativas realizan las actividades comerciales básicas, prestan los servicios esenciales de una cooperativa del agro y brindan asesoramiento sobre temas agronómicos, contables y jurídicos. Y esto lo realizan, generalmente, desde el inicio de actividades de la cooperativa.

En detalle, cuentan con venta de insumos, venta de hacienda y granos, acopio de cereales y asesoramientos varios. También ofrecen seguros para el agro de La Segunda y brindan servicios sociales de medicina prepaga tercerizado en ACA Salud (a excepción de Productores Rurales del Sud). Tanto la cooperativa de Cabildo, como la de Lartigau y Tornquist tienen acopio de oleaginosas desde el inicio de la entidad, a pesar de que la zona no se caracteriza por la producción de este tipo de cultivos. La cooperativa de Patagones incluyó esta actividad hace menos de 5 años, mientras que la instalada en Bahía Blanca no cuenta con este tipo de acopio.

Respecto al acopio de otro tipo de productos agropecuarios, se destaca el acopio y comercialización de lana, para el caso de Cabildo, Patagones y Tornquist. Esta última suma la comercialización de miel desde la entidad.

Sin embargo, como se hiciera referencia en un párrafo anterior, es la actividad industrial la que se muestra como el factor distintivo de los grupos. La Cooperativa Sombra de Toro fue, hasta hace un tiempo atrás, propietaria en parte del Frigorífico homónimo instalado en la localidad de Cabildo, que quedara en manos de la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca.

En el caso de la Cooperativa de Patagones, se hace mención de actividades industriales en conjunto con la cooperativa de grado superior A.C.A., tal es el caso del frigorífico Fridevi, instalado en la localidad de Viedma e incursiones próximas en bioetanol.

Sumado a las actividades industriales, se consultó sobre otro tipo de actividades desarrolladas por las entidades por lo que la cooperativa de Patagones mencionó a su supermercado como uno de los que compite a la par de cadenas de mayores dimensiones. Al supermercado, con rotisería y panadería propia, se adiciona la modalidad de venta por teléfono, junto con unas 3.500 hectáreas de campo propio, sucursales de la cooperativa en otras zonas y diversos acuerdos empresariales.

En este punto, sólo puede considerarse a la cooperativa de Lartigau, quien se encuentra desarrollando actividades de ganadería en campos alquilados.

Las actividades de supermercado o almacén eran una característica general de las cooperativas del agro en años anteriores. El nuevo contexto del supermercado desplazó en la mayoría de las localidades este tipo de actividades hacia cadenas de mayor tamaño y con dedicación exclusiva a esa actividad.

De lo desarrollado previamente se destaca el amplio abanico de actividades desarrolladas por la cooperativa que pertenece al grupo de muchos cambios en la gestión interna de las mismas. La versatilidad que le brindan las distintas áreas abarcadas y la integración vertical en la cadena, desde el campo hasta el supermercado, junto con su buena dispersión geográfica la convierten en una entidad con horizontes promisorios de cara al futuro.

Tabla N° 12: Actividades desarrolladas por las diferentes cooperativas

Actividades desarrolladas por las cooperativas según los grupos conformados (denominación según ubicación geográfica)

Actividades\\Cooperativas	Poco cambio		Cambio intermedio		Mucho cambio
	Lartigau	Tornquist	Cabildo	Bahía Blanca*	Patagones
Acopio cereales	SI	SI	SI	SI	SI
Venta insumos	SI	SI	SI	SI	SI
Venta de hacienda	SI	SI	SI	SI	SI
Venta de granos	SI	SI	SI	SI	SI
Seguros	SI	SI	SI	SI	SI
Acopio oleaginosas	SI	SI	SI	NO	SI
Servicios sociales (medicina prepaga, servicios de sepelio, etc)	SI	SI	SI	NO	SI
Asesoramiento (contable, jurídico, agronómico, etc)	SI	NO	SI	SI	SI
Acopio otros productos (lana, miel, otro)	NO	SI	SI	NO	SI
Actividades primarias	SI	NO	NO	NO	SI
Supermercado	NO	NO	NO	NO	SI
Actividad industrial (frigorífico, biocombustibles, panificados, etc)	NO	NO	NO	NO	SI

*Declara ser muy fuerte en el sector seguros. No presta servicios de medicina prepaga porque en la ciudad hay una sucursal de ACA Salud

Fuente: Elaboración propia

Al testimonio de los distintos gerentes, se puede sumar la percepción de la infraestructura edilicia y comercial de cada una de las cooperativas, aspecto que denota una subutilización en las cooperativas de poco cambio y cambio intermedio y gran despliegue para con la cooperativa de mayor cambio.

Las cooperativas mencionaron cuáles consideran que han sido sus cambios más destacados en años recientes, a criterio de los gerentes de las mismas. En las cooperativas de poco cambio, se comparte el hecho de haber abandonado la actividad de supermercado. Y a ello, la cooperativa de Lartigau suma el abandono del transporte de cargas. Como alternativas, ésta última entidad mencionada, comenzó a realizar almacenaje para terceros y realizó una integración hacia atrás de la cadena de producción participando en un fideicomiso agropecuario con el alquiler de campos y el aporte de insumos, principalmente.

Cabildo también padeció la pérdida de sus actividades de supermercado hacia fines de la década del '90. A esta modificación en sus actividades el gerente mencionó el cambio logrado luego de su incorporación al cargo, principalmente respecto al clima laboral. La relación con el plantel de personal ha mejorado mucho, según apreciación del actual gerente de la entidad. A ello adicionó la nueva metodología en reuniones del consejo de administración, en las cuales se les da lugar a los encargados y responsables de las distintas áreas técnicas de participar para evacuar dudas de los consejeros en cada uno de los diversos temas.

Para el caso de la cooperativa de Bahía Blanca, el cambio en el plantel de personal fue importante dado que se incorporó empleados de baja edad. Desde el punto de vista técnico, los cambios recientes más importantes fueron el mayor acopio de cereal (aunque no expresó si era causa de una mejora en la gestión, por la llegada de cargas de otra zona o por cuestiones climáticas, por ejemplo) y el importante crecimiento en el área de seguros, como representantes de La Segunda, entidad aseguradora del grupo A.C.A. En este sentido remarcó que Productores Rurales del Sud se convirtió en la entidad número uno de Bahía Blanca en seguros agrícolas dentro del grupo de representantes de La Segunda.

Finalizando con consideraciones acerca de cambios recientes importantes, el gerente de la entidad de Patagones destacó la consolidación del mercado, el desarrollo de la industria frigorífica y la incorporación y continuo crecimiento del supermercado dentro de sus actividades. A esto debe sumarse la modificación en el estatuto de la cooperativa en el año 1995, cambio que fue determinante en algunos de los resultados posteriores de la organización.

A pesar de no centrar la investigación en los principios cooperativos en relación al desempeño de las cooperativas agrícolas ganaderas de la zona sudoeste bonaerense, se consultó sobre el tema para conocer desde la práctica la interpretación respecto a las máximas a las que debería

responder el cooperativismo. En tal sentido, los gerentes mencionaron conocer los principios cooperativos, haciendo alusión a que cuentan con una mínima información al menos de lo que los mismos implican.

Sin embargo, sólo tres de ellos reconocen que los mismos se aplican en la realidad actual tal como fueron postulados. Esto en verdad, contrasta con comentarios posteriores realizados por los mismos gerentes, haciendo referencia a necesidades actuales que van en contra de lo que sugerirían los principios cooperativos. Y la mayoría de ellos tiene en claro que los socios actuales no tienen un conocimiento elevado respecto de los mencionados principios.

Al momento de expresar ideas adicionales respecto del tema principios cooperativos, quienes ampliaron declaraciones al respecto coincidieron en que existe cierta dificultad en la aplicación plena de los principios: “La realidad económica y comercial de la actualidad es incompatible con algunos de los principios cooperativos originarios”, “la forma de trabajo actual hace difícil que se puedan cumplir” y “deberían cumplirse pero no se cumplen”, son algunas de las afirmaciones desarrolladas sobre el tema. De ello se desprende que a medida que nos aproximamos a referentes del sector que están más vinculados con la realidad diaria del contexto de agronegocios y del productor en la actualidad, más se evidencia la lejanía respecto de los principios cooperativos que deberían regir las acciones del cooperativismo de la zona.

En este sentido, no hay una clara tendencia entre los distintos grupos de cooperativas en cuanto a principios, aunque se observa que en la práctica de la cooperativa con cambios notables la distancia respecto del “ideal” de comportamiento cooperativista pareciera ser superior en relación a las cuatro cooperativas restantes.

4.3.2.2 Cuestionario para cada cooperativa respecto a sus áreas principales

Luego de realizar las preguntas de carácter general a cada una de las cooperativas, se avanza con cuestionarios por áreas dentro de cada una de las mismas. Para interpretar la gestión interna de las mismas, se consultó sobre recursos humanos, herramientas financieras, herramientas de comunicación, herramientas tecnológicas y management en general.

Resulta de interés realizar diferenciaciones intergrupales para captar las distinciones que los distintos segmentos presentan entre sí.

4.3.2.2.1 Recursos humanos

La única entidad que cuenta con un departamento específico de recursos humanos es la agrupada dentro de las de mayores cambios en la gestión. A su vez, si bien tienen personas que se encargan del manejo del personal, en la entidad de Patagones tercerizan los servicios de búsqueda y selección al momento de realizar contrataciones, a lo que se suma la existencia de personal eventual dentro de la cooperativa. En las cuatro cooperativas restantes no hay encargado específico de los recursos humanos, siendo el gerente general quien toma a cargo parcialmente esta actividad.

Las cinco cooperativas dividen las áreas o sectores de la organización según su aplicación específica, por lo que generalmente mencionan a los sectores de insumos, hacienda, cereales, seguros y administración. Sólo la cooperativa de Patagones menciona que cuentan con un organigrama algo más complejo dado que tienen administraciones centrales en sus rubros principales de actividad.

El número de personal, en términos absolutos, genera una distinción intergrupales. La cooperativa de Lartigau tiene 11 empleados, mientras que la de Tornquist llega a 12. Por su parte, la Cooperativa Sombra de Toro de Cabildo cuenta con un plantel de 18 empleados y la instalada en Bahía Blanca posee 14. La gran diferencia es marcada por la cooperativa de Patagones puesto que su gerente mencionó tener 130 empleados permanentes y unos 25 empleados eventuales, con mayor rotación.

De esos totales, la cantidad de profesionales o personas con formación especializada en temas del sector resulta de interés para observar las diferentes gestiones desarrolladas por las cooperativas. En el caso de Tornquist, sólo el gerente general es profesional. Lartigau presenta un buen dato al respecto, dado que 5 de sus 11 empleados tiene un nivel de formación terciario o universitario. Para las cooperativas de cambio intermedio se identifican entre 2 y 4 profesionales dentro del staff, para Cabildo y Bahía Blanca respectivamente. Mientras que la cooperativa de Patagones destacó a 12 personas como personal con formación superior.

En general se trata de ingenieros agrónomos para casi todos los casos, aunque también se encuentran contadores, licenciados en administración, peritos clasificadores de granos, corredores de cereales, entre otros.

La edad promedio del personal es relativamente baja para el caso de Patagones, con 30 años. Lartigau también presenta una edad baja, con 35 años en promedio. Mientras que la edad promedio del personal es 45 años en Tornquist y Cabildo, y 40 años en Bahía Blanca. En este sentido, salvo la excepción que presenta la cooperativa de Lartigau, con edad promedio baja, las cooperativas con poco cambio y cambio intermedio se caracterizarían por una edad promedio superior en relación a la identificada dentro del grupo de cooperativas con muchos cambios.

Junto con la edad promedio del personal, resulta relevante conocer la antigüedad promedio del mismo. Para el caso de Lartigau es baja, en torno a 15 años, mientras que el valor es algo superior en Tornquist con 25 años de antigüedad promedio aproximada. Cabildo y Productores Rurales del Sud cuentan con una antigüedad promedio de sus empleados de 30 y 35 años respectivamente. En este punto, también existe una gran diferencia respecto al resto por parte de Patagones. La antigüedad promedio de su personal es de unos 10 años para el caso de puestos ejecutivos o de mayor jerarquía. Si a ello se agrega el sector supermercado, la antigüedad baja a 6 años aproximadamente.

Considerando ambos puntos, edad promedio y antigüedad, salvo la cooperativa de Patagones, el resto de las cooperativas se caracterizan por contar con recursos humanos de mayor edad relativa, desempeñando actividades dentro de la misma desde hace algún tiempo considerable. En este punto, Lartigau se aproxima a la situación de Patagones, aunque podría responder a recambios generacionales, situación que está próxima a suceder en Cabildo y Bahía Blanca, según declaración de sus gerentes.

Tabla N° 13: Datos sobre recursos humanos por cooperativa

Características del empleo por cooperativa según los grupos conformados (denominación según ubicación geográfica)

Personal\\Cooperativas	Poco cambio		Cambio intermedio		Mucho cambio
	Lartigau	Tornquist	Cabildo	Bahía Blanca	Patagones*
Empleados	11	12	18	14	155
Profesionales	5	1	2	4	12
Profesionales/Empleados	45%	8%	11%	29%	8%
Edad promedio	35	45	45	40	30
Antigüedad promedio	15	25	30	35	6

*Los empleados son 130 directos y 25 eventuales. La antigüedad del personal ejecutivo es de 10 años aprox. Observación: Cabe destacar que la entidad de Patagones cuenta con mucho personal en supermercado e industria, lo que disminuye el ratio "Profesionales/Empleados"

Fuente: Elaboración propia

La elevada edad y antigüedad del personal es síntoma de una baja rotación del personal, aspecto que fue confirmado al consultarlo a los gerentes de las distintas cooperativas. Sólo Patagones afirmó tener gran rotación de personal, principalmente en los puestos vinculados al supermercado.

A pesar de que marca distinciones a priori, el número de personal no es un indicador que exprese demasiado por sí mismo. En este sentido, resulta conveniente comparar el número de asociados totales por empleado en cada una de las cooperativas. Al realizar este ratio, se observa que "la mejor atención" se daría en la cooperativa de Patagones, ya que a cada empleado le corresponde menos de 4 asociados totales. Para el caso de Lartigau, el número es de 8 socios por empleado. Luego el valor comienza a elevarse siendo de 19, 25 y 29 socios totales por empleado para los casos de Cabildo, Bahía Blanca y Tornquist, respectivamente.

Sin embargo, el dato de socios totales puede distorsionar la "verdadera atención" que se realiza en cada una de las entidades. Por ello, cabría modificar el indicador y utilizar a los socios activos, ya que estos son los que tienen participación frecuente en sus cooperativas. Con éste nuevo ratio, la situación se modifica. Si bien Patagones permanece con el menor valor, atendiendo menos de 3 socios activos por empleado, la segunda posición es para Cabildo con 3 socios activos por cada trabajador de la organización. Lartigau quedaría con el tercer valor, el cual pasa a ser de 4 socios activos por empleado, mientras que Tornquist mejora mucho en este indicador de "atención" ya que al considerar sólo los socios activos a cada empleado le corresponderían 5 asociados con

participación frecuente. Por último, si bien el número se redujo también para el caso de Bahía Blanca, en ésta cooperativa aún permanece algo elevado ya que por cada empleado hay 11 socios activos por atender.

En general, el período de mayor número de personal empleado por las cooperativas coincide con el momento de mayor apogeo de sus actividades. En el caso de productores Rurales del Sud su gerente mencionó que en ésta organización siempre se trabajó con unas 14 personas aproximadamente, independientemente del nivel de actividad de la entidad. Quien tuvo mayor reducción en su plantel de personal desde su máximo histórico a la actualidad es la cooperativa de Tornquist, la cual a fines de la década del '80 contaba con 65 empleados, número que se contrajo en más de un 80% con el correr de los años posteriores. Cabildo también sufrió una caída considerable de más del 70%, desde su máximo de 64 personas en el año 1984 hasta las 18 personas en la actualidad. En este caso responde principalmente al traspaso del supermercado a otra entidad del sector, situación que resulta similar al caso de Tornquist. La misma suerte pero con menor intensidad padeció la cooperativa de Lartigau, pasando de contar con un plantel de 18 personas hacia fines de la década del '70 a 11 empleados en el presente. En contrapartida a los casos anteriores, la cooperativa de Patagones expresó que su máximo número de personal se estaba dando en la actualidad, mientras que su menor número de empleo se dio al inicio de las actividades de la cooperativa sobre fines de la década del '40. Lartigau tuvo en el año 1994 su menor número de personal que llegó a 6 personas, mientras que Tornquist y Cabildo se encuentran en su menor número desde la fundación de cada una de sus cooperativas.

Con el objeto de observar la dinámica de contratación, se consultó sobre las últimas dos incorporaciones recientes, indagando sobre el período en el que sucedió, cargo a cubrir, edad del contratado y especialización o profesión, en caso de poseer.

El desempeño por grupos presenta diferencias interesantes, dado que para las cooperativas de poco cambio su última incorporación fue en 2013 mientras que la anterior se dio en 2011. En general se trataba de puestos operativos como ayudante de planta o abocados al área de cereales e insumos, aunque también se identifica una incorporación para actividades de seguro.

Salvo la contratación de un perito clasificador de granos por parte de la cooperativa de Lartigau, el resto de los empleados recientemente incorporados carece de profesión o especialidad. Y un dato

no menor es que de las dos contrataciones más recientes llevadas a cabo por la cooperativa de Lartigau y Tornquist, una de esas personas para cada caso supera los 40 años de edad.

Pasando al grupo de cambio intermedio, tanto la Cooperativa Sombra de Toro Ltda. como Productores Rurales del Sud realizaron sus últimas dos incorporaciones en el año 2013. Se observa un patrón de contratación por cuanto en ambos casos una de las dos personas recientemente ingresadas posee título universitario o terciario relacionado con las actividades agropecuarias. En Cabildo se contrató a un Ingeniero Agrónomo para desempeñar actividades afines a su carrera, mientras que en Bahía Blanca se empleó a un Técnico agropecuario para encargarse del sector hacienda. Ambas personas cuentan con una edad cercana a los 30 años. La otra contratación de cada una de estas dos cooperativas también es muy similar entre sí. Para el caso de Cabildo se tomó un no profesional con 24 años para el sector de venta de insumos, mientras que Productores Rurales del Sud incorporó un no profesional de 26 años como auxiliar administrativo.

Acentuando sus diferencias con los dos grupos mencionados con anterioridad, la cooperativa de Patagones también realizó sus últimas dos contrataciones en 2013, pero a diferencia de lo acontecido en las entidades de cambio intermedio, ambas personas son profesionales de corta edad. La última alta de personal se trata de un Contador de 26 años para el área financiera de la cooperativa, mientras que la anterior había sido un Ingeniero Agrónomo de 24 años para el sector de agronomía.

De lo descripto con anterioridad surge una diferencia marcada entre los grupos. A medida que según la opinión de referentes del sector las cooperativas se habían ido agrupando en distintos segmentos según sus cambios recientes en la gestión interna, se observa que la dinámica de contratación de las de mayores cambios relativos se aboca a la búsqueda de profesionales jóvenes para su plantel de personal.

Tabla N° 14: Últimas incorporaciones de personal en cooperativas analizadas**Últimas incorporaciones de personal por cooperativa según los grupos conformados (denominación según ubicación geográfica)**

Contratación	Características contratación\\Cooperativas	Poco cambio		Cambio intermedio		Mucho cambio
		Lartigau	Tornquist	Cabildo	Bahía Blanca	Patagones
Última incorporación	Año:	2013	2013	2013	2013	2013
	Cargo:	Ayudante de planta	Vendedor en corralón	Ing. Agrónomo	Encargado de hacienda	Area financiera
	Edad:	40	30	28	34	26
	Profesión:	NO	NO	Ing. Agrónomo	Técnico agropecuario	Contador
Anteúltima incorporación	Año:	2011	2011	2013	2013	2013
	Cargo:	Cereales	Seguros	Vendedor	Auxiliar administrativa	Ing. Agrónomo
	Edad:	28	50	24	26	24
	Profesión:	Perito clasif. de granos	NO	NO	NO	Ing. Agrónomo

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.2 Herramientas financieras

Una vez finalizadas las consultas sobre el área de recursos humanos se continuó con preguntas sobre el área financiera de la cooperativa.

En general, las cooperativas de poco cambio y cambio intermedio no poseen ninguna persona encargada de este sector de manera exclusiva, siendo el gerente general quien toma esta actividad. La excepción al caso se da en Cabildo, entidad en la cual existe una persona encargada del área, sin formación profesional, pero con una antigüedad de unos 15 años aproximadamente. Pasando a la cooperativa ubicada en el grupo de muchos cambios, la misma cuenta con un encargado específico para el área financiera. Se trata de un Contador con 10 años de antigüedad en el puesto.

Consultados acerca del asesoramiento externo recibido por parte de las cooperativas, ninguna de ellas es asesorada específicamente en cuestiones financieras. El principal asesoramiento recibido es de tipo contable.

En el caso de las cooperativas de poco cambio, éste último tipo de asesoramiento es el único recibido.

Para el caso de Cabildo y Bahía Blanca, al asesoramiento contable se suman recomendaciones de tipo jurídica e informática. Cabildo aduce tener, adicionalmente, asesoramiento ambiental.

Por último, Patagones suma a los distintos tipos de asesoramientos mencionados con anterioridad, los recibidos para temas como marketing y recursos humanos, y destacó la importancia de la auditoría que se le realiza a la entidad.

En algunos casos también se mencionó el asesoramiento recibido por parte de A.C.A., pero el mismo generalmente es de tipo informal y no específico como los mencionados de manera precedente.

Los mercados de derivados, como futuros y opciones, son herramientas difundidas mayormente en los últimos años. Ya sea como cobertura o estrategia de precios, los mismos pueden colaborar ante distintos vaivenes en la comercialización de la producción primaria. Consultados sobre este tema, los gerentes mencionaron que, en términos generales y casi en su mayoría, conocían acerca de este tipo de alternativas. Sin embargo, no es frecuente su uso.

Para el caso de Tornquist y Lartigau, la primera de ellas negó el uso de este tipo de herramienta financiera, mientras que el representante de Lartigau dijo que hacían algún uso del mercado de derivados.

En Cabildo se mostraron reticentes a volver a este tipo de prácticas debido a una mala experiencia anterior, mientras que en Bahía Blanca afirmaron realizar operaciones con futuros y/u opciones.

Patagones dijo que en su entidad esto no era frecuente aunque cada tanto se participara en este tipo de mercados. El gerente de ésta última entidad aclaró que, a su entender, la zona no se predispone para este tipo de prácticas y que el productor agropecuario de estas zonas está aún más lejos que las entidades de interesarse en este tipo de mercados.

Para finalizar respecto al área financiera, se menciona que todas las cooperativas poseen un tratamiento similar en cuanto a la comercialización de los productos primarios de sus asociados. La venta directa, por consignación, por comisión o el envío de animales a remates fueron las modalidades que las distintas organizaciones cooperativistas manifestaron aplicar en la actualidad.

4.3.2.2.3 Comunicaciones y relaciones públicas

El área de comunicaciones y relaciones públicas no presentó un factor diferencial notorio entre grupos. En los distintos casos, las cooperativas hacen referencia a una escasa actividad de

vinculación con asociados de tipo formal. Salvo para un solo caso que dijo tener una relación de tipo regular con sus asociados, el resto de las entidades las califica entre buena y muy buena.

Las capacitaciones y charlas informativas, o no se dan o si se realizan es con baja frecuencia, del orden de 1 a 5 veces por año. La característica principal, tanto en reuniones, como en charlas informativas y capacitaciones, es la baja participación de los asociados. En general 1 de cada 5 asociados a las entidades concurre a este tipo de eventos, aunque en algunos casos el valor es menor. Sólo Lartigau habla de una participación cercana al 50% de sus asociados en este tipo de eventos, para lo que cabe recordar que es la entidad con menor número absoluto de asociados en la actualidad.

Respecto a la relación de sus cooperativas con cooperativas del mismo grado, los gerentes consultados califican a la misma entre buena y excelente. Las reuniones entre cooperativas se da con frecuencia relativamente baja y las charlas informativas organizadas en conjunto es menor a las que se mencionaron de manera separada.

Por su parte, la relación con cooperativas de grado superior fue calificada de manera dispar definida entre regular y excelente, aunque todos destacaron el apoyo de este tipo de entidades para sus organizaciones. Las reuniones se dan con mayor frecuencia, siendo que en general mencionaron un encuentro mensual con este tipo de cooperativas de grado superior.

En definitiva, su relación con socios, con cooperativas del mismo grado y con cooperativas de grado superior no permite hacer una clara diferencia entre los tres grupos conformados para el análisis. Lo que pudo notarse es que en algunos casos los encuentros y reuniones se dan más de manera obligatoria que espontánea y la participación conjunta de entidades para llevar a cabo prácticas de interés conjunto no resulta muy habitual.

4.3.2.2.4 Herramientas tecnológicas

El área de herramientas tecnológicas y tecnología en general está tercerizada para las cuatro entidades que mencionan contar con servicios de este tipo. Lartigau no cuenta con área propia ni tercerización respecto a tecnología.

A pesar de contar o no con especialistas que colaboren en esta área, las cinco cooperativas tienen internet en su organización. En general hace entre 8 y 10 años que cuentan con el servicio, aunque en este caso, Lartigau también posee alguna desventaja debido a que la antigüedad de esta herramienta es de 6 años.

Lo que comienza a ser un factor diferencial entre los grupos es la posesión de página web por parte de la cooperativa. Ninguna de las entidades de poco cambio expresó tener web propia, mientras que las entidades de cambio intermedio y la entidad de cambios notables cuentan con esta herramienta tecnológica.

La cooperativa instalada en Cabildo cuenta con este servicio de página web desde hace unos 6 meses, mientras que Productores Rurales del Sud ya lleva 3 años con una página oficial de la cooperativa en la web. Por su parte, la web de la entidad radicada en Patagones se encuentra actualmente en una etapa de rediseño para mejorar el aspecto y las prestaciones de la página.

Otro punto consultado es la cantidad de computadoras en la cooperativa y la antigüedad promedio de las mismas. En este sentido, las entidades de poco cambio manifestaron tener 4 y 6 computadoras, con una antigüedad de 5 años en promedio para el primer número correspondiente a Tornquist y de 3 años para las 6 computadoras de Lartigau.

Productores Rurales del Sud posee unas 8 máquinas con una antigüedad de 4 años en promedio, mientras que Sombra de Toro Ltda. cuenta con 13 computadoras incorporadas recientemente, dado que tienen 1 año de antigüedad en promedio.

La cooperativa de Patagones se aproxima a unas 70 computadoras con 3 años de antigüedad promedio.

De los datos presentados puede destacarse que la implementación de página web en las cooperativas trae aparejado la renovación de las computadoras, considerando los casos de ambas cooperativas de cambio intermedio.

Si bien el número de máquinas no expresa necesariamente productividad, puede observarse que en Cabildo es donde están mejor asignadas las computadoras debido a que hay algo más de 1 empleado por máquina. Este ratio es cercano a 2 para Lartigau y Bahía Blanca. Supera levemente los 2 empleados en el caso de Patagones debido al gran número de personal que requiere las

actividades de supermercado. Y es igual a 3 personas por computadora para el caso de la cooperativa radicada en la localidad de Tornquist.

Los medios de comunicación con sus asociados también fueron motivo de consulta. En tal sentido, el teléfono y el mail es una modalidad compartida por todas las cooperativas. Algunas comenzaron a dejar de utilizar el fax, mientras que el mensaje de texto por medio del celular (SMS) es utilizado por cuatro de las cinco cooperativas encuestadas. Sólo la cooperativa de Cabildo cuenta con un boletín de información para mantener al tanto de sus actividades a los socios de manera periódica (Newsletter).

Para el caso de Lartigau, es frecuente el uso de radio llamada para comunicarse con asociados, debido a los inconvenientes de señal de la zona. Este puede ser uno de los motivos por el cual otro tipo de herramientas tecnológicas no son utilizadas.

Como herramienta adicional, la cooperativa instalada en Bahía Blanca mencionó el remate de hacienda por internet, actividad que están desarrollando desde hace poco tiempo he intentarán estimular en períodos próximos.

Tabla N° 15: Herramientas tecnológicas en cooperativas analizadas

Herramientas tecnológicas por cooperativa según los grupos conformados (denominación según ubicación geográfica)

Herramientas tecnológicas\\Cooperativas	Poco cambio		Cambio intermedio		Mucho cambio
	Lartigau	Tornquist	Cabildo	Bahía Blanca	Patagones*
Internet (antigüedad en años)	SI (6)	SI (10)	SI (8)	SI (10)	SI (10)
Página web (antigüedad en años)	NO	NO	SI (0,5)	SI (3)	SI (3)
Cantidad de computadoras	6	4	13	8	67
Antigüedad promedio computadoras	3	5	1	4	3
Personal por computadora (promedio)	2	3	1	2	2
Mail	SI	SI	SI	SI	SI
Teléfono	SI	SI	SI	SI	SI
Fax	NO	SI	SI	SI	SI
SMS	SI	NO	SI	SI	SI
Newsletter	NO	NO	SI	NO	NO
Otras herramientas tecnológicas	Radio	NO	NO	Remate de hacienda por internet	NO

*Actualmente esta haciendo un relanzamiento de su web

Fuente: Elaboración propia

4.3.2.2.5 Management

La última área considerada en el análisis, que se vuelve central para el presente estudio, es la denominada administración general o management de la empresa. A fin de cuentas, sobre ésta área recae la responsabilidad sobre la gestión interna general de una cooperativa y será la encargada de determinar, junto con el consejo de administración en la mayor parte de los casos, las políticas de acción de la entidad y ejecutarlas en su totalidad. En este apartado se harán evidentes distinciones entre los grupos presentados.

En principio, se relevó que las entidades de poco cambio están gerenciadas por contadores con una antigüedad de 11 años para el caso de Lartigau y de 22 años para Tornquist.

Por su parte, tanto en la cooperativa de Cabildo como en la de Bahía Blanca, sus gerentes no cuentan con título profesional, poseen una experiencia relativamente breve en el puesto jerárquico actual, de entre 1 y 3 años, y cuentan con conocimiento práctico de tipo directo respecto a organizaciones cooperativas.

En Cabildo, el gerente manifestó haber estado encargado del sector hacienda desde hace bastante tiempo y aceptó la designación del consejo de administración al cargo de gerencia general. En Productores Rurales del Sud, el puesto de gerente era desempeñado por un antiguo integrante de la entidad, quien por cuestiones de edad comenzó a delegar estas actividades al actual responsable.

Por último, el gerente general de la cooperativa de Patagones es Ingeniero Agrónomo, con 40 años de experiencias cooperativistas y casi 30 años en actividad de gerente de la organización.

Ninguno de los cinco mandos jerárquicos consultados afirmó contar con asesoramiento externo respecto a temas puntuales de gestión. Las consultas externas son principalmente sobre puntos prácticos de tipo contable, jurídico y de procedimientos en el sector. Asimismo, todos cuentan con colaboradores en el área de administración de la entidad.

Cabildo y Lartigau tienen una persona adicional al gerente para este tipo de actividades administrativas, siendo una contadora en la última entidad mencionada. Tornquist mencionó a 2 personas como responsables del sector junto al gerente general. Ninguno de ellos es profesional. La cooperativa de Bahía Blanca mencionó a 3 ayudantes del área de gerencia general o administración central. Sólo uno de ellos es Licenciado en Administración y cuenta con pocos

meses de antigüedad en el puesto. Por último, el gerente de la cooperativa de Patagones remarcó que cada área de la entidad posee su propio gerente, por lo cual muchas actividades administrativas de los distintos sectores están descentralizadas, lo que permite delegar acciones por sectores concentrando las cuestiones centrales de la cooperativa en manos del gerente general.

Salvo en el caso de Productores Rurales del Sud, que posee en tareas de administración a empleados recientemente incorporados en su mayoría, el resto de las cuatro cooperativas poseen gente con más de 10 años de experiencia en tareas administrativas.

Al consultar sobre aspectos estratégicos y de administración de manera central, como el organigrama de la entidad y el plan estratégico de la misma, comienzan a evidenciarse nuevamente diferencias intergrupales.

Sólo las cooperativas de Bahía Blanca y Patagones expresaron tener un organigrama de la cooperativa bien definido. El mismo colabora para comprender la jerarquía de los puestos, las responsabilidades de los cargos y áreas y la dinámica interna de la organización. Lo mismo sucede respecto a la posesión de un plan estratégico. Estas dos cooperativas mencionadas son las que cuentan con el mismo, aunque en el caso de Patagones, reconoció tener 2 años de retraso en su actualización. De manera directa o indirecta, en estos dos casos el personal de la entidad conoce el plan estratégico, principalmente en casos de posiciones de jerarquía dentro de la entidad. E hicieron mención de que sus respectivos consejos directivos estaban completamente al tanto del plan estratégico de la cooperativa. Sin embargo, en ninguno de los dos casos en los que existe este texto escrito, el mismo es conocido por parte de los asociados.

Un punto en el que todas las entidades comparten es en otorgar incentivos al personal. En el caso de Tornquist y Bahía Blanca, este sistema se implementará próximamente. Cabildo destacó tener una asignación de puntos según el desempeño de todos sus empleados lo que determina un incentivo al finalizar cada año. Por su parte, la cooperativa de Patagones confirmó que utilizan incentivos para personal jerárquico y para alguno de los encargados del área de producción, pero no todo el personal está sujeto a este tipo de estímulos.

En el caso de incentivos para asociados, Lartigau destacó tener atención diferencial y algún beneficio para el financiamiento de sus asociados respecto de terceros. En el resto de las entidades sujetas a estudio, no se brindan incentivos a sus asociados. Patagones destacó que solo

puede haber alguna diferenciación en los servicios prestados, pero no fue remarcado como un hecho de alta relevancia.

Junto con la asignación de puntos, se indagó acerca de la medición de productividad del personal. En este aspecto, ninguna de las entidades consideradas como de poco cambio lo lleva a la práctica. Por su parte, tanto la entidad considerada como de muchos cambios como las calificadas como de cambio intermedio poseen una medición de la productividad del personal utilizando diversos insumos para ello. Esto lo desarrollan principalmente para puestos jerárquicos, vinculados a rangos medios de comercialización y/o posiciones destacadas de áreas de producción.

Tabla N° 16: Datos sobre management en las distintas cooperativas

Características del management por cooperativa según los grupos conformados (denominación según ubicación geográfica)

Management\\Cooperativas	Poco cambio		Cambio intermedio		Mucho cambio
	Lartigau	Tornquist	Cabildo	Bahía Blanca	Patagones*
Asesoramiento externo	Contables, jurídicos, impositivos y agronómicos	Jurídicos y contables	Contable, jurídico, informático y medio ambiente	Contables y A.C.A.	Contables, jurídicos, impositivos, informático, marketing y recursos humanos
Organigrama	NO	NO	NO	SI	SI
Plan estratégico	NO	NO	NO	SI	SI
Política de incentivos para el personal**	SI	NO	SI	NO	SI
Política de incentivos para asociados	SI	NO	NO	NO	SI
Medición de productividad del personal	NO	NO	SI	SI	SI

*El plan estratégico no está actualizado

**En Tornquist y Bahía Blanca se está por implementar la política de incentivos al personal

Fuente: Elaboración propia

Con vinculación directa a la planificación estratégica, escrita o no, de las cooperativas, se hizo un relevamiento de las prioridades de corto, mediano y largo plazo que a criterio de los gerentes poseen cada una de sus respectivas cooperativas.

En general, se hizo referencia a cuestiones operativas más que estratégicas, como por ejemplo la reubicación de plantas de cereal y la mejora en las operaciones de venta de hacienda. En algunos casos se mencionaron prioridades expresadas de manera algo abstractas, considerando en este sentido el logro de la estabilidad financiera, la incorporación de nuevas unidades de negocio posterior a un análisis de proyectos de inversión diversos, pero sin tener claridad en los medios por los cuales se arribaría hacia esos fines. Estos puntos se dieron principalmente en cooperativas de poco cambio.

En las cooperativas de cambio intermedio se profundizó respecto a mejorar la comercialización con una mejor exposición en el salón de ventas de insumos, por ejemplo, o en la incorporación de

nuevos servicios como el ofrecimiento de paquetes turísticos y prepagas, en el caso de la entidad de Bahía Blanca que aún no desarrolla estas actividades.

Particularmente, la cooperativa con sede en Carmen de Patagones estableció que sus prioridades son esencialmente de mediano plazo y las determinó en un mayor afianzamiento del supermercado y una mayor participación de sus distintas actividades hacia la Patagonia, destacando la posible eliminación de la barrera sanitaria establecida en el paralelo 42 como un punto beneficioso para la entidad. Como potencial curso de acción futuro el gerente de esta entidad también consideró la posibilidad de contar con una sede o sucursal de la cooperativa y/o el frigorífico hacia el centro de la zona sudoeste bonaerense, en partidos como podrían ser Bahía Blanca o Coronel Rosales.

En las cinco cooperativas visitadas los gerentes reconocieron que las decisiones importantes dentro de la misma son determinadas por el consejo de administración de cada una de las entidades. Éste posee una gran influencia en el manejo de la cooperativa, mientras que los asociados en general no acuden regularmente a la entidad que los nuclea, salvo por cuestiones comerciales o administrativas o debido a la reunión anual de la asamblea. Todo lo anterior reflejaría que la incidencia de la gerencia es principalmente el aporte de ideas y la ejecución de las tareas que el consejo de administración decida implementar.

La gerencia sí cuenta con libertad de decisión en cuestiones relativamente menos importantes que las determinaciones de fondo. Es interesante destacar que las respuestas están dadas por parte de los gerentes, por lo cual resultaría difícil contar con declaraciones que indiquen mayores atribuciones tomadas por parte de éstos responsables jerárquicos por encima de lo que deben hacer y/o decidir. Por su parte, el asociado promedio tiene un trato casi clientelar con la cooperativa considerándola un medio para sus fines y no sintiendo, en la mayoría de los casos, que es uno de los “propietarios” de esa organización.

En todos los casos consultados existe una incidencia importante en la participación de no socios en el funcionamiento de la cooperativa. Cabildo y Lartigau ubican ésta participación en el orden del 20% del movimiento de la cooperativa.

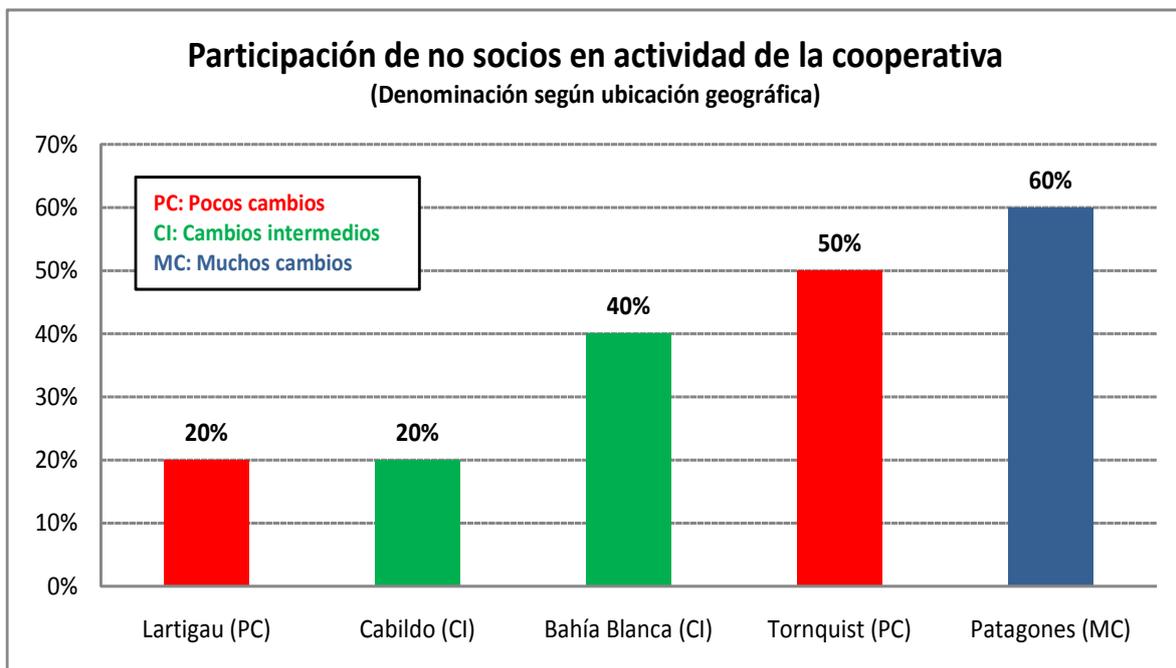
En el caso de la entidad instalada en Bahía Blanca, 4 de cada 10 pesos generados por la entidad provienen de vínculos diversos con clientes ajenos a la organización.

En el caso de Tornquist, la mitad del movimiento de la cooperativa se corresponde con ventas e intermediaciones realizadas a personas físicas y jurídicas no asociadas.

Por último, el gerente de Patagones manifestó que un 60% de su actividad la explican los no socios de su cooperativa.

Observando el análisis por grupos, no se observa una tendencia marcada con claridad, dado que Tornquist posee gran influencia de no socios en su actividad.

Gráfico N° 4: Importancia de no socios para las distintas cooperativas analizadas



Fuente: Elaboración propia

En teoría, una de las características del cooperativismo determina que estas entidades deben ser de “puertas abiertas”. Sin embargo, las cooperativas de poco cambio y una de las cooperativas de cambio intermedio expresaron que ante la llegada de un potencial nuevo asociado, el caso es analizado por lo que se deduce que no todos los interesados en ingresar a las cooperativas como socios pueden acceder a ello.

La otra entidad considerada dentro de las de cambio intermedio respondió de manera afirmativa acerca de la incorporación de nuevos asociados, aunque tuvo cautela en tal sentido y aclaró que el ingreso de nuevos asociados se realiza con reparos.

Sólo la entidad caracterizada como de cambios importantes en los últimos tiempos expresó no contar con impedimentos ni análisis respecto al ingreso de nuevos socios a la entidad.

En los cinco casos, para el ingreso a la cooperativa, se requiere un aporte inicial, generalmente establecido según el valor de un determinado volumen de trigo a precios vigentes a la fecha de incorporación.

Si bien año tras año las cooperativas poseen un desempeño económico diferente, dado por las condiciones climáticas, de mercado y de sus asociados, principalmente, las cinco entidades consultadas expresaron que generalmente cuentan con excedentes económicos. El destino de los mismos permite realizar una diferenciación intergrupala.

Ambos representantes de las cooperativas establecidas dentro del grupo de poco cambio, Tornquist y Lartigau, dijeron que los fondos extras se reinvierten y no existe distribución de resultados para asociados.

Cabildo cuenta con la misma política mencionada con anterioridad. Por su parte, en Bahía Blanca la entidad distribuye una parte de los excedentes económicos a los asociados, aunque también destina un porcentaje a reinversión y un porcentaje a premios para los empleados de la entidad.

Por último, la cooperativa de Patagones redistribuye los excedentes económicos a socios de manera proporcional a la operatoria anual realizada con la cooperativa. Este monto de excedentes está claramente diferenciado de las “ganancias” de la cooperativa. Con los resultados de la entidad se realizan inversiones y reinversiones, por ejemplo.

Con el objeto de conocer el desempeño solidario de cada una de las cooperativas y las acciones intercooperativistas se constató que todas estas entidades visitadas tienen relación con entidades de su mismo grado respondiendo principalmente a la ubicación geográfica.

Las entidades buscan desarrollar vínculos más fuertes con aquellas cooperativas de localidades cercanas. Es por ello que entre las consultadas existe un buen trato, cuestión de la que escapa la cooperativa de Patagones por estar ubicada unos 300 kilómetros más al sur que las cuatro restantes.

La entidad con la que todas las cooperativas mantienen un contacto fluido es A.C.A. dado su rol de cooperativa de cooperativas y estando éstas cinco entidades afiliadas a aquella asociación de rango superior.

Como medida adicional de colaboración y función social de este tipo de entidades, se consultó sobre actividades de responsabilidad social empresaria en sus localidades. Lartigau no realiza este tipo de actividades y Tornquist dijo que en este sentido su actividad es algo escasa. La entidad radicada en Bahía Blanca tampoco lleva a cabo prácticas de este tipo. En Cabildo la cooperativa Sombra de Toro Ltda. brinda ayuda a escuelas, instituciones, clubes, jubilados, etc. según expresó el gerente de la entidad, pero no existe una partida presupuestaria claramente definida para ello. En contraposición, la cooperativa de Patagones tiene establecido que entre el 3% y el 5% de los resultados se destinan a ayuda solidaria. Colaboración con entidades deportivas, padrinazgos de comedores y ayuda a hospitales fueron las actividades mencionadas por el gerente general de la organización.

4.3.2.3 Cuestiones futuras según los representantes de las cooperativas visitadas

Finalizando con las preguntas a los gerentes de las cinco cooperativas de la zona arribadas, se realizó un planteo con el objetivo de cerrar el análisis con una perspectiva a futuro de cada una de las entidades. Por ello se preguntó acerca de los cambios pendientes que tienen o no estas cooperativas a criterio de cada uno de sus máximos responsables. En todos los casos la respuesta fue afirmativa acordando que aún restan cuestiones por mejorar y modificar.

Las cuestiones más importantes y/o urgentes para el caso de Lartigau fueron la relocalización a futuro de la entidad, puesto que la ubicación geográfica actual es considerada por su gerente como una desventaja desde el punto de vista técnico y comercial. A esto suma la mejora de herramientas de comunicación por cuestiones técnicas y no humanas, en concordancia con el objetivo de relocalizar la sede de la cooperativa.

En el caso de Tornquist, su gerente consideró necesario optimizar los servicios, retribuir en forma proporcional a su desempeño y jerarquía a empleados de la cooperativa y afianzarse con alguna actividad nueva, sin tener bien en claro de cuál podría ser la misma. Esto se condice con sus prioridades a mediano plazo mencionadas con anterioridad.

Modernizarse comercialmente y darles mayor importancia a asociados y clientes, atendiéndolos con simpatía y compromiso, fueron los cambios pendientes expresados por el gerente de Productores Rurales del Sud. En este sentido, su visión apunta a mejorar el desempeño comercial de la entidad.

Para el caso de Cabildo, una de sus preocupaciones a futuro es el impacto ambiental de las plantas dado que el crecimiento del pueblo hizo que la sede de acopio quede en cercanías de la zona residencial de la localidad. En este sentido, uno de sus cambios pendientes obedece a causas de fuerza mayor que implicará trasladar su punto neurálgico operativo.

Sin embargo, el gerente de Sombra de Toro Ltda. no se quedó solo en las cuestiones técnicas, sino que reconoció que uno de los cambios a implementarse debería ser la capacitación del personal para la mejora continua del mismo. Esto expresa el reconocimiento y la necesidad de adaptar el desempeño de la entidad a la coyuntura actual y futura, cuestión que se logrará por medio del personal de la cooperativa.

Para finalizar, el gerente de la cooperativa instalada en Carmen de Patagones resumió los cambios pendientes de su entidad como la continua mejora tecnológica y de recursos humanos. A criterio del responsable máximo de esta entidad, estos son los dos pilares sobre los que debe concentrarse la cooperativa para seguir mejorando la gestión interna de la misma, expresándolo en mayores y mejores resultados para con sus asociados, sus empleados y las localidades de influencia en general.

4.4. Principales resultados del trabajo de campo

Una vez culminada la descripción del trabajo de campo, se procede a resumir las principales conclusiones arribadas:

- La evolución del cooperativismo descrita por los dos referentes del sector vinculados a A.C.A., junto con la descripción tanto del sector en general como de cada cooperativa en particular por parte de cada uno de los cinco gerentes, se asemeja a la evolución del cooperativismo presentada en el apartado dedicado a tal fin.
- Similar a lo presentado en la viñeta anterior ocurre respecto a los cambios en el sector de agronegocios. Todos los referentes del sector consultados coinciden en que el contexto del

sector agropecuario de los últimos años ha sufrido importantes modificaciones, lo que hace que los distintos actores de la cadena se vean en la necesidad de interpretar esos cambios, y en caso de considerarlo, adaptarse a los mismos. Esta interpretación de cambios en el sector agrícola ganadero del país y la zona se presenta de manera similar a lo expresado en el apartado de la evolución del sector en cuestión. A esto cabe adicionar las coincidencias respecto de la evolución de los productores agropecuarios, los cuales se redujeron notablemente en los últimos 20 años, cuestión a la que no es ajena la zona sudoeste bonaerense.

- La descripción de la región sudoeste bonaerense también fue presentada por los distintos representantes de las diversas entidades de primer y segundo grado de manera semejante a como fue descrita en el capítulo de la presente tesis destinado a tal fin. Las alternativas y aptitudes productivas junto con las características socioeconómicas de los productores de la zona fueron esbozadas con notable similitud.
- La modificación del ambiente de agronegocios y las características socio-productivas de la zona sudoeste bonaerense resultan propicias para la existencia de cooperativas agrícolas ganaderas que representen al pequeño y mediano productor de la región, tal como se anticipó en los apartados correspondientes a estos temas. Esto puede afirmarse según las consideraciones que los referentes del sector han dado al respecto.
- Como evidencia de que las cooperativas han tenido cambios, aunque sean mínimos, en su accionar y en su forma de relacionarse con el resto de los integrantes del sistema de valor al que pertenecen, se destaca que tanto los referentes de la cooperativa de segundo grado como los gerentes de las entidades de primer grado hacen mención de nuevas modalidades de relación y de procedimientos en el accionar cooperativo del país y la zona. Los vínculos con asociados, las formas de comercialización, las nuevas generaciones y/o nuevos propietarios y las nuevas tecnologías mutaron al cooperativismo tradicional generando que en varios aspectos deba necesariamente reacondicionarse la manera de llevar a cabo las distintas actividades llevadas a cabo por este tipo de entidades.
- De manera más específica respecto a los resultados del trabajo de campo en sí, puede mencionarse la precisa clasificación en grupos de las distintas cooperativas del sudoeste bonaerense por parte de Muzi e Ibaldi, dada la ubicación correspondiente entre entidades de poco, intermedio o mucho cambio realizada por aquellos. Esto se contrastó al momento de la visita a las cinco entidades seleccionadas, las cuales mostraron puntos diferenciales que

hacían propicia la diferenciación intergrupala anteriormente mencionada. De esta manera, y sin presentarlo de manera categórica, resultaría propicio considerar a Tornquist y Lartigau como cooperativas con pocos cambios en la gestión interna desarrollada dentro de las mismas en los últimos tiempos. De igual manera, aunque con tendencias diferentes según el área considerada, la entidad de Cabildo y la radicada en Bahía Blanca podrían considerarse como de cambios intermedios. Por último, las características por área mencionadas para la cooperativa de Carmen de Patagones permitirían poder considerarla como una organización con muchos cambios en su gestión interna en períodos recientes.

- Luego de comentarios de tipo general, se procede a realizar consideraciones respecto a las distintas áreas y características generales de las cinco cooperativas tomadas como representantes de cada uno de los grupos que ellas integran.

De esta manera, la primera apreciación que hace pertinente la diferenciación intergrupala se refiere la interpretación de los distintos gerentes respecto a cambios observables en el cooperativismo y la potencial necesidad de profundizarlos. En tal sentido, el grupo denominado como entidades con poco cambio consideraron que si bien ha existido algún tipo de modificación de las cooperativas, los cambios que observan en el cooperativismo son relativamente pocos y resulta escasa la consideración respecto a la necesidad de cambios en la gestión de las cooperativas con vistas al futuro. En concordancia con su agrupación algo ambigua, las entidades de cambio intermedio mostrarían una leve tendencia a considerar necesidades de cambio en el accionar. Por último, la cooperativa de Patagones, que integra el grupo de mayores cambios en su gestión interna, relativizó los cambios de las distintas cooperativas según la ubicación geográfica de cada una de las mismas y declaró la necesidad de adaptación al cambio utilizando un enfoque que puede interpretarse como similar al de empresas de capital.

- El año de fundación, si bien es más antiguo en el caso de entidades de cambio intermedio o de muchos cambios respecto a las dos clasificadas como de poco cambio en su gestión interna, no parece ser un factor diferencial que marque una clara tendencia para las cooperativas agrícolas ganaderas del sudoeste bonaerense en relación a cambios en la gestión de las mismas.

Lo que puede presentarse como un primer punto a considerar es la actual masa societaria total de las distintas entidades siendo que puede captarse una tendencia a incrementarse al pasar de cooperativas de poco cambio a las de cambio intermedio y la de muchos cambios.

En contraposición, la variación relativa de socios totales actuales respecto de los socios totales al inicio de cada una de las cooperativas no resulta útil para interpretar diferencias intergrupales.

- Si bien los socios totales dan cuenta del stock total de productores con los cuales cada cooperativa mantendría relación, el dato de socios activos permite conocer cuántos de aquellos mantienen un vínculo frecuente con la entidad. En tal sentido, la tendencia general muestra que a medida que las cooperativas se consideran como de mayores cambios en su gestión interna, la proporción de socios activos respecto a socios totales es cada vez mayor. En este punto, Lartigau funciona como una excepción dado que el reducido número de socios totales establece que su ratio socios activos respecto al total sea elevado, aunque en términos absolutos el número de socios con participación frecuente sea inferior al de cualquiera de las cooperativas comparables. A esto cabe agregar que Cabildo, si bien se ubica dentro de las entidades de cambio intermedio, cuenta con una proporción de socios activos respecto al total de asociados relativamente bajo y muy similar a lo presentado por Tornquist, aunque levemente superior. Sin embargo, en este punto no se puede ser completamente concluyente respecto a la causa y efecto del estado de situación actual de cada una de las cooperativas dada sus clasificaciones respectivas.
- El mayor número de socios totales alcanzado por cada una de las cooperativas consultadas evidenciaba una diferencia de Patagones respecto a las cuatro entidades restantes ubicadas en los dos grupos diferentes al de aquella. Esta cooperativa considerada de muchos cambios en su gestión interna obtuvo su mayor número de asociados en la década del '90, momento en el cual el resto de las entidades padecía inconvenientes. Sin embargo, no es este dato el más importante a destacar, sino la variación que tuvieron las cooperativas en su número de asociados desde aquel máximo hasta la cifra actual. La excepción en este punto resultó ser la cooperativa de Tornquist, quien manifiesta no haber padecido una reducción en su número de asociados totales, aunque afirman haber sufrido un importante impacto en la participación de socios activos.

Al margen de la excepción, se observa que a medida que se ubica a una cooperativa desde menores cambios a cambios mayores en su gestión interna, no sólo cuentan con mayor número absoluto de socios totales y activos, sino que también en ellas se dan las mayores reducciones de socios respecto al máximo nivel de asociados alcanzados. En el caso extremo

de la cooperativa instalada en Carmen de Patagones, se hizo referencia a una “depuración de asociados” luego de modificar el estatuto de la entidad.

- La actividad que marca una notable diferencia intergrupala es la industrial. Las cooperativas de poco cambio y las de cambio intermedio se dedican principalmente a actividades que podríamos denominar como tradicionales de una cooperativa agrícola ganadera. A estas labores, Lartigau adiciona actividades primarias en campos arrendados para la cría y engorde de ganado. Productores Rurales del Sud, instalado en Bahía Blanca, no desarrolla algunas de las actividades típicas de este tipo de entidades, pero esto podría responder a la mayor competencia para alguna de esas actividades en la ciudad en la que está instalada. En contraposición a lo anterior, la cooperativa de Patagones se encuentra presente en todos los puntos del sistema de valor al que pertenece, desde el campo al supermercado y la industria. En este último caso, se encuentra incursionando en bioenergía y desarrolla desde hace unos años actividades frigoríficas.

De esta manera, surge un aspecto a destacar, debido a que mientras otras cooperativas abandonaron el supermercadismo y, en el caso de Cabildo, su participación en la industria frigorífica, Patagones encontró en ambas actividades un potencial diferenciador para lograr mayor crecimiento y menor estacionalidad en su desempeño general.

- Si bien no forma parte del objetivo central de la tesis y no se pretende realizar juicio de valor alguno al respecto, se menciona que la cooperativa de Patagones funciona con un sistema que, en algunas ocasiones, puede aproximarse más a comportamientos de empresas de capital privado que a cooperativas tradicionales. Algunas de las decisiones e iniciativas tomadas por parte de esta entidad, la alejan respecto de los principios cooperativos sobre los que debería funcionar este tipo de organizaciones. Sin embargo, interpretando su accionar y tomando en consideración las declaraciones de su gerente, este tipo de acciones le permitieron desarrollarse hasta el nivel actual. En tal sentido, esta podría ser una de las alternativas promisorias para lograr buenos resultados, luego de adaptarse de diversas maneras a los cambios en el contexto de los agronegocios, independientemente de cuánto se aleje la entidad del comportamiento “ideal” cooperativista.
- Tomando en consideración las cinco áreas propuestas para el análisis y las diferencias intergrupales que surgen a partir de allí, se destaca al sector de recursos humanos como uno de los que demuestra importantes distinciones. Sólo la entidad considerada como de muchos

cambios cuenta con un departamento específico para el área de recursos humanos, a lo que suma la tercerización de selección del personal.

En números totales, también presenta una gran diferencia respecto al resto de las entidades visitadas, lo que da cuenta de la magnitud de la cooperativa de Patagones.

Con el objeto de captar algún indicador de “mejor atención”, se consideró al número de socios por personal empleado, ratio que brinda buenos resultados para la cooperativa de Patagones, tanto al tomar el total de socios como los socios activos. En este sentido, en general ésta mejor distribución de empleados por asociados se correlaciona con el grupo al que pertenecen las entidades (de mayores a menores cambios en su gestión interna), aunque Productores Rurales del Sud se presenta como una excepción.

Respecto a la antigüedad del personal y la edad promedio del mismo, también surgen diferencias entre grupos, destacándose la posición de la cooperativa con sede en Carmen de Patagones. Ésta entidad presenta una edad promedio del personal relativamente baja y con una antigüedad menor a los 10 años, siendo que en general las cooperativas agrícolas ganaderas se caracterizan por contar con recursos humanos de edad relativamente elevada, desempeñando actividades dentro de la misma desde hace algún tiempo considerable.

Por último, respecto del área de recursos humanos, se observó que tanto las cooperativas de cambio intermedio como la de mayores cambios realizaron sus últimas dos incorporaciones en el año 2013, mientras que para el caso de las cooperativas de poco cambio sólo se realizó una en el año 2013 y el próximo anterior había sido en el 2011. La distinción también se presenta respecto al tipo de contratación, ya que Lartigau y Tornquist, casi no contrataron profesionales. En el caso de Cabildo y Bahía Blanca una de las dos incorporaciones era profesional, mientras que Patagones empleó a dos profesionales en sus últimas incorporaciones realizadas.

- El área financiera de las cooperativas no se presentó como un factor que colabore en la distinción entre grupos. El único aspecto que podría considerarse en tal sentido es la existencia de algún encargado exclusivo al área. En este caso, Cabildo fue la entidad de cambio intermedio que expresó contar con un personal afín a esta tarea. Y debemos trasladarnos al grupo de importantes cambios para encontrar un encargado específico de este sector. En este caso, se adiciona que el mismo es profesional con título universitario vinculado a sus actividades.

- Las actividades de comunicaciones y relaciones públicas de las cooperativas sujetas a estudio tampoco permiten captar grandes diferencias para los tres grupos armados por los referentes del sector. Sólo se comentará que la relación de las entidades con asociados, cooperativas del mismo grado y cooperativas de grado superior es particular a cada una de las organizaciones. Se destaca un escaso número de charlas informativas y de capacitación ofrecidas por parte de las entidades, junto con reuniones de tipo formal, lo que se agrava por la poca participación de socios en las mismas, aspecto que ya fuera mencionado en el marco teórico con aportes de Lattuada (2006).
- La herramienta tecnológica que diferenció a los grupos en primera instancia fue la página web de la cooperativa. Ninguna de las dos cooperativas consideradas de poco cambio poseen esta herramienta, mientras que las dos de cambio intermedio y la de importantes cambios hace como mínimo unos 6 meses que cuentan con su propia web.
Las computadoras por empleado están mejor asignadas según se trata de entidades de cambios notables e intermedios a pocos cambios, a excepción de Lartigau que cuenta con un buen indicador para este punto.
- Finalizando el análisis por áreas, la de administración general o management de las cooperativas se presenta como punto de diferenciación intergrupala. En las cooperativas de cambio intermedio los gerentes no poseen título universitario, pero han estado vinculados al cooperativismo desde un punto de vista práctico desde hace tiempo atrás. Los otros dos grupos cuentan con gerentes profesionales.
Ninguna entidad recibe asesoramiento sobre gestión, propiamente dicho, pero si se destaca el apoyo contable en las cinco cooperativas. A esto debe sumarse el asesoramiento jurídico para las de cambio intermedio y la de mayores cambios. Cabildo recibe adicionalmente asesoramiento tecnológico y ambiental, mientras que Patagones suma a lo mencionado previamente asesorías en recursos humanos y marketing. Con todo lo anterior, se observa que a medida que las entidades se ubican en grupos de cambio superior, el asesoramiento recibido aumenta hacia diversas áreas.
El organigrama y la existencia de un plan estratégico central son herramientas que pertenecen sólo a una de las dos entidades de cambio intermedio y a la entidad de importantes cambios. En ambos casos, el mencionado plan no es conocido por parte de los beneficiarios de la entidad, es decir, los asociados.

Por otra parte, mientras que el incentivo hacia empleados es un común denominador de las cinco entidades visitadas, el incentivo para asociados no se practica en la mayoría de ellas, y en las que se brinda algún tipo de atención en este sentido, se da con un formato de descuentos y/o prioridades.

La medición de productividad de empleados es desarrollada en las entidades de cambio intermedio y mayores cambios, destacándose respecto de las agrupadas en modificaciones menores en su gestión interna.

Luego de considerar herramientas de management, se concluyó de acuerdo a las entrevistas a los gerentes de las entidades que muchas de sus prioridades a corto, mediano y largo plazo se relacionan con mejoras desde el punto de vista comercial.

En caso de contar con excedentes económicos, las cooperativas denominadas como de poco cambio y una de las cooperativas de cambio intermedio indicaron que en general se reinvierte en la entidad, mientras que la otra entidad de cambio intermedio y la entidad radicada en Patagones destinan esos fondos a reinversión y también a distribución para con sus asociados. En este sentido, la mayoría de las cooperativas funcionan de manera similar a lo expuesto por Lattuada y Renold (2000), mientras que en algunos casos la distribución de beneficios se implementa con características similares a la distribución de dividendos de empresas de capital.

- Una vez expuestos los lineamientos destacados del trabajo de campo, se hará mención a la relación existente entre los grupos de cooperativas, y las entidades que los integran, con la clasificación propuesta por Lattuada y Renold (1997). La relación se realiza con vistas a la clasificación entre organización institucional consecuyente (OIC), organización institucional paradójal (OIP) y organización institucional en mutación (OIM), ésta última con sus dos variantes, como son el subtipo Mutualista y el Empresarial, denominado como organización institucional de competencia económica dinámica (OICED). Este tipo de clasificación permitía considerar el tipo de entidad según su alejamiento de los principios cooperativos tradicionales y la gestión llevada a cabo por las entidades.

Para el caso del sudoeste bonaerense, y tomando como referencia los cinco casos estudiados en profundidad, pareciera no poder identificarse entidades del tipo plenamente OIC. Según expresan los mismos gerentes de las entidades, en la actualidad es casi imposible contar con un desempeño de las cooperativas agrícolas ganaderas de manera similar a lo que eran éstas mismas entidades en su funcionamiento tradicional de sus orígenes. Por ende, cabría ubicar a

la mayoría de las cooperativas de la región dentro de las OIP, dado que existen tensiones entre los principios cooperativos y su comportamiento cotidiano.

Es decir, si bien muchas características descriptivas de las OIC pueden asemejarse a las organizaciones de la zona sudoeste bonaerense, sus prácticas, relaciones con asociados y formas de llevar a cabo su actividad las ubicarían en la segunda clasificación presentada por ambos autores mencionados.

Ahora bien, según presentan estos mismos autores, una entidad pueda permanecer por algún tiempo en la categoría OIP, pero en general se daría lugar a una recategorización entre Mutualistas o de tipo OICED. Estos subtipos, dentro del grupo de Organizaciones Institucionales en Mutación, son característicos de la etapa actual en la cual el contexto de agronegocios establece la necesidad de redefinirse hacia cooperativas que intenten retomar acciones cooperativistas tradicionales o inclinarse hacia entidades de capital privado.

Con el testimonio de los gerentes de las cooperativas visitadas como fuente, se observa que en algunos casos, principalmente en aquellas entidades denominadas como de poco cambio, y una de las de cambio intermedio, se hacía referencia a intentar volver a los orígenes y recuperar las raíces cooperativistas de fuente. Mientras que, principalmente la entidad ubicada dentro del grupo con importantes cambios en la gestión interna, se aproximaría a las OICED. Esta gestión más empresarial, con atención mayor en rentabilidad en detrimento de algunos de los que se consideraban como objetivos sociales de este tipo de entidades, pareciera ser la tendencia hacia la cuál apuntan cooperativas como la instalada en Carmen de Patagones.

Sin juzgar la bondad o maldad de este tipo de elección, parece observarse que el desempeño relativo de este tipo de cooperativas es mejor al de aquellas que se ajustan o intentan ajustarse a comportamientos tradicionales. En este sentido, se condice con lo estipulado por referentes del sector y autores afines al tema, como se hiciera mención en el marco teórico de esta tesis. En tal sentido, se recuerda los resultados de Lattuada y Renold (2004) en el que mencionan al modelo OICED como el que refleja una mayor adaptación a las condiciones de desregulación y apertura como las que se dieron en Argentina durante la década de 1990, cuestión que podría permitir una perdurabilidad relativamente mayor a este tipo de cooperativas.

De esta manera, y como se hiciera mención en el marco teórico, en aquellas entidades que apuntan a organizaciones de tipo más empresarial, se dan procesos de mutación en los

principios cooperativos, no de anulación absoluta pero sí de tensión, complementación o, en todo caso, su paso a un segundo lugar frente a la lógica empresarial que sostienen las organizaciones cooperativas como organizaciones puramente económicas.

- Por último, una relación adicional a realizarse es la que establece el vínculo entre cooperativas y asociados según lo expuesto por los gerentes de las cinco entidades y lo establecido por Lattuada y Renold (2000). Los autores hacían referencia a relaciones fuertes o débiles con los asociados de las cooperativas agropecuarias.

En la región sujeta a estudio pareciera primar la relación de tipo débil, dado que muchos de los productores, según gerentes de las entidades, actúan actualmente más como clientes que como socios ante la entidad, sin demasiadas exigencias de consecuencia ni de otros requisitos, lo que mantiene una gran autonomía tanto del productor agropecuario como de la organización cooperativa. Por ende, podrían encontrarse casos en los que se da la situación de free raider y la alteridad burocrática (Lattuada, Renold, 2000). El primer caso pudo interpretarse de testimonios de los gerentes de las entidades, dado que el productor desea ser socio en períodos desfavorables, pero posee menor incentivo a cumplir con la cooperativa en momentos de mayor apogeo individual.

Culminando, se hace referencia al segundo tipo de situación que se vive en las cooperativas, en las cuales muchos de sus asociados funcionan más como clientes que como asociados, lo que se observa en la poca participación de socios en charlas y reuniones, aspecto que se capta esencialmente en el ratio socios activos respecto a socios totales. En tal sentido, la cooperativa pasa a ser vista como una empresa en la que, algunas veces, se compran insumos y tantas otras se utiliza como intermediario de comercialización de la producción.

Tabla N° 17: Resumen final

CUADRO RESUMEN: CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS INTERGRUPALES	
DIMENSIÓN	FACTOR DE DIFERENCIACIÓN
Características generales	<ul style="list-style-type: none"> • A medida que se pasa de cooperativas con poco cambio en su gestión a cooperativas con mayores cambios en tal sentido, la interpretación respecto a la necesidad de cambios a futuro en el manejo de la entidad

	<p>se va incrementando.</p> <ul style="list-style-type: none">• Las cooperativas con mayores cambios en su gestión o cambios intermedios, tienen más tiempo de vida, dado que su fundación se produjo previo a las entidades de poco cambio en su gestión consideradas en el presente estudio.• A medida que se pasa de entidades de poco cambio a entidades con mucho cambio, el número de socios totales tiende a incrementarse.• En términos generales, a medida que las cooperativas se consideran como de mayores cambios en su gestión interna, la proporción de socios activos respecto a socios totales es cada vez mayor.• A medida que se ubica a una cooperativa desde menores cambios a cambios mayores en su gestión interna, no sólo cuentan con mayor número absoluto de socios totales y activos, sino que también en ellas se dan las mayores reducciones de socios respecto al máximo nivel de asociados alcanzados.• Las cooperativas de poco cambio o cambio intermedio hace referencia a las décadas del '70 y '80 como las de mayor apogeo, mientras que la entidad con mayores cambios en su gestión menciona a la década del '90 como una de las mejores de su historia.• La actividad que se convierte en un factor diferencial intergrupar es la industrial. Todas las entidades cuentan con la mayoría de las actividades básicas de una cooperativa agrícola ganadera, pero sólo en el grupo de mayores cambios se observan actividades de frigorífico, panificados y biocombustibles. Además adicionan el supermercado.• La infraestructura edilicia está en mejores condiciones y mayormente utilizada en entidades de mayores cambios en su gestión respecto a entidades de poco cambio.
--	---

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Sólo la entidad considerada como de muchos cambios cuenta con un departamento específico para el área de recursos humanos, a lo que suma la tercerización de selección del personal. • Mientras la entidad con mayores cambios tiene divisiones según actividades (hacienda, granos, insumos, etc.) y según áreas (administración, finanzas, ventas, etc.), los otros dos grupos sólo cuentan con divisiones según actividades desarrolladas. • El número de empleados totales también se presenta como factor de diferenciación intergrupala. • Considerando edad promedio y antigüedad, salvo la cooperativa de Patagones, el resto de las cooperativas se caracterizan por contar con recursos humanos de mayor edad relativa y desde hace un tiempo considerable. • En general, hay una mejor asignación de empleados respecto a socios al considerar el grupo al que pertenecen las entidades, pasando de mayor a menor cambio en la gestión interna. • A medida que se pasa de entidades de menores cambios a mayores cambios en su gestión interna, se observa que la dinámica de contratación de las últimas incorporaciones tiende a la búsqueda de profesionales jóvenes para su plantel de personal.
Herramientas financieras	<ul style="list-style-type: none"> • El único aspecto que podría considerarse como factor diferencial para algunas entidades de cambio intermedio y las entidades de mayores cambios es la existencia de algún encargado exclusivo al área.
Comunicaciones y relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • No se presentan puntos a destacar que permitan considerar claramente diferencias intergrupales.
Herramientas tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> • La tenencia de página web por parte de la cooperativa se presenta como un factor diferencial, dado que sólo está presente en

	<p>cooperativas de cambios intermedios o muchos cambios en su gestión interna en los últimos años.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de computadoras y antigüedad promedio de las mismas muestra una tendencia a ser mayor en el primer caso y menos en cuanto a la segunda característica al pasar de entidades de poco cambio a entidades de muchos cambios. Incluso, salvo alguna excepción, se encuentran mejor asignadas por empleado.
Management	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto al encargado general de la entidad y su profesionalismo, no se destaca una clara diferencia intergrupar, ya que las entidades de cambios intermedios están gestionadas por expertos del sector pero sin título terciario ni universitario. • El organigrama y la existencia de un plan estratégico central son herramientas que pertenecen sólo a una de las dos entidades de cambio intermedio y a la entidad de importantes cambios. • Tanto la entidad considerada como de muchos cambios como las calificadas como de cambio intermedio poseen una medición de la productividad del personal utilizando diversos insumos para ello. • Pasando desde entidades de poco cambio a mucho cambio en su gestión, la tendencia es a reinvertir los excedentes económicos en las primeras, en caso que hubieren.
Clasificación según principios y gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Observando los diversos grupos de cooperativas y sus comportamientos, pareciera no encontrarse ningún caso de organización institucional consecuente (OIC). • Aquellas entidades denominadas como de poco cambio, y una de las de cambio intermedio, manifiestan intención de volver a los orígenes y recuperar las raíces cooperativistas de fuente, acercándose a la clasificación organización institucional en mutación (OIM), en el subtipo Mutualista.

	<ul style="list-style-type: none">• Mientras que, principalmente la entidad ubicada dentro del grupo con importantes cambios en la gestión interna, se aproximaría al tipo organización institucional en mutación (OIM), ubicándose dentro del subtipo denominado como organización institucional de competencia económica dinámica (OICED).• Con Lattuada y Renold (2000), puede mencionarse el tipo de relación existente entre asociados y cooperativas sujetas a estudio, siendo estas fuertes o débiles. En los casos analizados pareciera primar la relación de tipo débil, dado que muchos de los productores, según gerentes de las entidades, actúan actualmente más como clientes que como socios ante la entidad, sin demasiadas exigencias de consecuencia ni de otros requisitos.
--	---

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5

COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de la tesis se presenta la importancia del cooperativismo agrícola ganadero para productores, principalmente pequeños y medianos, afines a estas actividades. En el transcurso del texto se observa que las actividades actuales para este tipo de organizaciones se han visto impactadas por el nuevo contexto de los agronegocios. En tal sentido, este trabajo permitió identificar tres grupos diferentes de cooperativas según los cambios en la gestión interna de las mismas dadas las referencias de dos importantes allegados al sector cooperativistas del sudoeste bonaerense y según el marco socio-productivo en el que se debe desenvolver el accionar del cooperativismo en la zona sudoeste de la provincia de Buenos Aires.

Con ello, se puede afirmar que la gestión interna de las cooperativas genera diversos resultados según el funcionamiento de estas entidades. Esta diferenciación se da de manera más clara en términos de recursos humanos de las cooperativas, herramientas tecnológicas y management general de la organización. En tal sentido, organizaciones catalogadas como de cambios intermedios y mayores cambios en su gestión interna cuentan con mayor y/o mejor número de personal abocado a las actividades dentro de las mismas, realizando incorporaciones de jóvenes profesionales recientemente, a lo que la entidad agrupada dentro de mayores cambios relativos, adiciona una mayor y mejor organización del personal, un departamento dedicado a tal fin y una menor edad promedio del personal y por ende antigüedad promedio en cargos.

En términos de herramientas tecnológicas, la presencia en la web marca un factor claramente diferencial para entidades de cambios intermedios y mayores cambios. Mientras que la posesión de organigrama y plan estratégico, las mediciones de productividad de empleados y las ideas más claras respecto a prioridades futuras son un factor característico para las entidades que no pertenecen al grupo de pocos cambios en la gestión interna en los últimos años.

A esto cabe adicionar las actividades prestadas, en las que se destacan las industriales o de diferenciación de actividad del agro, como el supermercadismo, ambas exclusivamente en cooperativas consideradas como de importantes cambios en su gestión interna en los últimos

años. En este sentido, las entidades que logran posicionarse fuertemente en todos los ítems del sistema de valor al que pertenecen son las que han podido llegar a la actualidad con un desempeño relativo mejor. No obstante, ello se realizó a expensas de alguno de los principios cooperativos que deberían regir a estas entidades. Vinculado al punto anterior, se destacan testimonios de representantes de cooperativas de poco cambio y una de las de cambio intermedio que, en contraposición al caso anterior, abogan por recuperar el verdadero cooperativismo que se practicaba años atrás.

Con todo lo anterior, se considera cumplido el objetivo general de la investigación y se contrasta la hipótesis al observar que a partir de la gestión interna llevada a cabo dentro de las cooperativas agrícolas ganaderas de la zona sudoeste bonaerense pueden dilucidarse cambios por parte de este tipo de entidades, lo que a fin de cuentas determina evoluciones y estados diferentes para este tipo de organizaciones, lográndose la agrupación de las mismas según el tipo de gestión llevada a cabo.

Junto con el cumplimiento del objetivo general, se logró una descripción en la evolución del cooperativismo en general y del cooperativismo agropecuario en particular, yendo desde experiencias generales a la situación de la Argentina y, posteriormente, a lo acontecido en el ámbito del sudoeste bonaerense. A ello se adiciona la previa descripción del contexto en el que se desenvuelven este tipo de entidades, para lo que se realizó una recapitulación de aspectos destacados en la evolución del sector agropecuario del país y la zona.

Adicionalmente, y con el objeto de conocer en detalle las particularidades socio-productivas del sudoeste bonaerense, se desarrolló un apartado especial que permitió conocer los rasgos salientes de la zona sujeta a estudio, la cual resulta propicia para el desarrollo del cooperativismo agrícola ganadero por sus aptitudes de producción y la supremacía de pequeños y medianos productores agropecuarios en la zona.

Las características y funcionamiento de cooperativas agropecuarias en otras regiones se presentaron brevemente en el estado del arte, demostrando las vicisitudes de las mismas en otros puntos del globo, con mayor énfasis en el caso testigo de Mondragón y el cooperativismo en Brasil. Este tipo de casos sirvió como referencia para seleccionar cuestiones que se tuvieron en cuenta al momento de realizar consultas a los distintos referentes del sector, ya sean los externos a las cooperativas como los internos de las mismas.

Por último, puede afirmarse que independientemente de la profundidad y de los matices en los que se da la diferenciación, las cooperativas agrícolas ganaderas del sudoeste bonaerense experimentaron cambios en su accionar debido al contexto en el que se encuentran inmersas.

Por acción o reacción estas entidades han debido responder a los distintos planteos del entorno y ello lo han realizado según la gestión interna llevada a cabo por los responsables de las mismas y sus equipos de trabajo.

La intención final de las distintas cooperativas agrícolas ganaderas de la región sudoeste bonaerense puede interpretarse en dos sentidos: Por un lado, aquellas que desean recuperar nuevamente al menos alguno de los aspectos del cooperativismo tradicional de antaño, y por otro, aquellas (catalogadas por los referentes dentro de grupos de cambio intermedio y, principalmente, de cambios mayores) que pretenden orientarse hacia prácticas más empresariales, aún a expensas de los principios cooperativos que rigen la actividad. En tal sentido, este último grupo de entidades podría considerarse como perteneciente a la categoría organización institucional de competencia económica dinámica (OICED) según los tipos de entidades establecidas por Lattuada y Renold en el año 1997.

A riesgo de dejar fuera de las siguientes líneas alguna recomendación sobre posibles continuidades respecto a la investigación presentada en la presente tesis, se menciona que el trabajo podría complementarse con testimonios “externos” respecto de las entidades que fueron analizadas. En tal sentido, cabe aclarar que en este trabajo de investigación se dejó fuera del trabajo de campo a los asociados de las cooperativas agrícolas ganaderas, a clientes en general e incluso al consejo directivo de las mismas dado que la gestión interna de las cooperativas podía captarse de manera más apropiada con aportes de los gerentes de las mismas. Sin embargo, podría resultar de interés ampliar la investigación teniendo en cuenta las perspectivas de los agentes que se vinculan con cada una de estas entidades cooperativistas a fin de conocer nuevas versiones respecto de la gestión interna según la interpretan estos grupos externos a la gestión de las cooperativas.

Asimismo, resultaría beneficioso para el análisis lograr un conocimiento censal del estado de situación de las cooperativas agrícolas ganaderas del sudoeste bonaerense. Del grupo total de cooperativas posibles de visitar, fueron seleccionadas sólo cinco según consultas a referentes del sector. La visita a la totalidad de la población, estadísticamente hablando, que completa el

cooperativismo agrícola ganadero del sudoeste bonaerense probablemente enriquezca la investigación, siendo que en la actual tesis las entidades seleccionadas se tomaron como representantes del grupo al cual pertenecen.

Cabría también considerar lo acontecido en torno a cooperativas agrícolas ganaderas de otras zonas del país diferentes al sudoeste bonaerense. En este sentido, el objetivo podría ser contrastar resultados interzonales para corroborar las dificultades relativas o no que posee la región sujeta a estudio en la presente investigación.

Por último, el análisis podría intentarse para cooperativas diferentes a las agrícolas ganaderas en la zona y el país. En este sentido, lo que se buscaría contrastar es si las cooperativas agrícolas ganaderas presentan algún factor diferencial en su gestión interna que las presente claramente diferentes respecto al accionar de otro tipo de cooperativas.

Se espera que el presente trabajo colabore como herramienta de interpretación del sector cooperativista agrícola ganadera en el sudoeste bonaerense, principalmente sobre aspectos vinculados a la gestión interna en este tipo de entidades y su evolución ante el nuevo contexto reinante de los agronegocios.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, Héctor Felipe. Principios de administración. 2da Edición. Editorial Eudecor SRL. Año 2000.
- Andrieu, Jimena. Análisis de las experiencias cooperativas agropecuarias en el Sudoeste Bonaerense. Observaciones de campo en Espartillar, Pigüé y Puán. Tesis de grado para la Licenciatura en Economía de la Universidad Nacional del Sur. Año 2009.
- Anino, Pablo; Mercatante, Esteban. Renta agraria y desarrollo capitalista en Argentina. Instituto del pensamiento socialista. Revista lucha de clases. Año 2009.
- Aristizabal Botero, Carlos. Teoría y metodología de la investigación. Fundación universitaria Luis Amigo. Año 2008.
- Azcuy Ameghino, Eduardo y Fernandez, Diego Ariel. Causas, mecanismos, problemas y debates en torno al proceso de concentración del capital agrario en la región pampeana: 1988 - 2007. V Jornadas de Investigación y Debate, Universidad Nacional de Quilmes. Año 2008.
- Azcuy Ameghino, Eduardo y Fernández, Diego Ariel. Yo acumulo, tu desacumulas, él se funde: en torno a los mecanismos económicos del proceso de concentración del capital en la agricultura argentina a comienzos del siglo XXI. V Jornadas Interdisciplinarias Estudios Agrarios y Agroindustrial. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires (UBA). Año 2007.
- Azcuy Ameghino, Eduardo y Martínez Dougnac, Gabriela. La agricultura familiar pampeana no es un mito, pero es cada vez más un recuerdo; en López Castro, N. y Prividera, G.; Repensar la agricultura familiar. Aportes para desentrañar la complejidad agraria pampeana (pp. 33-43). Ciccus. Año 2010.
- Azevedo, Alessandra; Gitahy, Leda. The cooperative movement, self-management, and competitiveness. The case of Mondragón Corporation. The journal of labor and society. Año 2010.
- Barsky, Osvaldo; Gelman, Jorge. Historia del agro argentino. Desde la Conquista hasta fines del siglo XX. Editorial Grijalbo Mondadori. Año 2001.

- Basualdo, Eduardo M. y Arceo, Nicolás. Incidencia y características de los grandes propietarios bonaerenses durante el régimen de Convertibilidad. *Desarrollo Económico*. Vol. 45, Nº 177, 75-97. Año 2005.
- Bischoff, Efrain U. *Historia de la Asociación de Cooperativas Argentinas*. Editado por Juan Bazán. Año 2007.
- Brin, Julio; Bentancur, Alejandra. *Las organizaciones de productores y el desarrollo de la granja. Oportunidades y desafíos*. Montevideo, Uruguay, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Año 2006.
- Cambiasso, Susana; Bardallo, Julio R. *El cooperativismo y las cooperativas agrarias*. Editorial IMCO Imprenta cooperativa. Año 1986.
- Carley, Kathleen M. *Organizational adaptation*. *Annals of Operations Research*. Año 1997.
- Carricart, Pedro E. *Las cooperativas de nueva generación en la región pampeana argentina. Reconstrucción de las relaciones entre las nuevas formas de organización y el territorio a nivel local*. Tesis de posgrado para el Doctorado en Geografía de la Universidad Nacional del Sur. Año 2010.
- Cláudio Sonáglio Albano. *Problemas Inerentes à adoção da tecnologia de informação: um estudo em Cooperativas Agropecuárias*. Maestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Año 2000.
- Colacioppo, Vicente. *Sociedades cooperativas*. Ediciones contabilidad moderna. Año 1967.
- Cracogna, Dante Osvaldo. *Cooperativismo agrario argentino*. Editorial Intercoop. Año 1968.
- Cracogna, Dante Osvaldo. *El cooperativismo en la Argentina*. Editorial Intercoop. Año 1977.
- Cross, Robin; Buccola, Steven. *Adapting cooperative structure to the new global environment*. *American Journal of Agricultural Economics*. Año 2004.
- *Desarrollo cooperativo agrícola. Un manual para capacitadores*. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Año 2002.

- Durán, Regina; Scoponi, Liliana. El Gerenciamiento agropecuario en el siglo XXI. Editorial Buyatti. Año 2009.
- Ew, Ani Reni. Reestruturação do cooperativismo agropecuário no Rio Grande do Sul: os casos COSUEL e COAPEL - anos 90. Maestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Curso de Pós-Graduação em Economia Rural. Año 2001.
- Fauquet, George. El sector cooperativo. Editorial Intercoop. Año 1962.
- Fernandez Besada, Ana. Algunas características de las cooperativas agropecuarias en Argentina. Documento de trabajo número 24. Instituto de Economía y Sociología. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Año 2002.
- Ferrari, Gustavo; Gallo, Ezequiel. (Compiladores). La Argentina del ochenta al Centenario. Editorial Sudamericana. Año 1970.
- Galrofe, Estanislao Terrasa. La importancia de la estructura organizacional en las cooperativas. Centro de Estudios Cooperativos de la Universidad Católica de Chile. Año 1977.
- Galrofe, Estanislao y De La Jara, Juan Carlos. Elementos de administración para cooperativas. Editorial Instituto de Viviendas Populares. Año 1974.
- García-Cabrera, Antonia Mercedes; Álamo-Vera, Francisca Rosa; García-Barba Hernández, Fernando. Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Año 2011.
- Giberti, Horacio. Modernizado e insatisfactorio sector agropecuario. Revista Realidad Económica. Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (IADE). Año 2003
- Girardi Guasselli, Idair Gaudencio. Razões de fruticultores da Serra Gaúcha para associar-se em organizações cooperativas. Tese Doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Año 2009
- Gonzalo H. Amusquibar. Apuntes sobre asociativismo rural en la Argentina y Mercosur. Centro Argentino de Estudios Internacionales. Año 2005

- Gorenstein, Silvia; Barbero, Andrea; Gutiérrez, Ricardo. El Asociativismo Agrario en la Argentina: los senderos de reconversión de las Cooperativas Agropecuarias Pampeanas. Documento de trabajo número 1. Instituto de Economía. Universidad Nacional del Sur. Año 2001.
- Gorenstein, Silvia; Barbero, Andrea; Gutiérrez, Ricardo. El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano. Seminario internacional, Pontificia Universidad Javeriana. Año 2000.
- Gorenstein, Silvia; Barbero, Andrea; Gutiérrez, Ricardo. Las nuevas tendencias en el cooperativismo agrario pampeano. Revista Realidad Económica, julio-agosto de 2001, Nº 181.
- Grünfeld, Edgardo, Rodriguez Morcelle, Martín. El asociativismo rural hoy. En <http://www.centrosjuveniles.com.ar/opciones/biblioteca.asp>
- Handley, Holly A. H.; Levis, Alexander H. A Model to Evaluate the Effect of Organizational Adaptation. Computational & Mathematical Organization Theory Journal. Año 2001.
- Harris, Andrea; Stefanson, Brenda; Fulton, Mwray. New Generation Cooperatives and Cooperative Theory. Journal of Cooperatives. Año 1996.
- Hernandez Sampieri, Roberto; Fernandez Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la investigación. Editorial McGraw-Hill. Año 1997.
- Infield, Henrik. Comunidades cooperativas. Su desarrollo en el agro. Editorial Intercoop. Segunda edición. Año 1962.
- Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos. 50 años de ideas e ideales. Editorial Instituto. Año 2009.
- Jerônimo, Fátima Behncker. A confiança em redes: a experiência de uma rede formada por sete cooperativas do setor agroalimentar no Rio Grande do Sul. Maestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Año 2005
- Lago, Adriano. Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário. Doutorado. Universidade Federal do Rio

Grande do Sul. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Año 2009.

- Lambert, Paul. La doctrina cooperativa. Editorial Intercoop. Segunda y tercera edición. Año 1961 y 1970, respectivamente.
- Lasserre, Georges. La economía cooperativa y los problemas de la empresa. Departamento de Economía. Universidad Nacional del Sur. Año 1964.
- Lattuada, Mario. Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX. Edición en Universidad Nacional de Quilmes. Año 2006.
- Lattuada, Mario. El crecimiento económico y el desarrollo sustentable en los pequeños y medianos productores agropecuarios argentinos de fines del siglo XX. Buenos Aires: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)/ Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Año 2000.
- Lattuada, Mario; Neiman, Ricardo. El campo argentino, crecimiento con exclusión. Editorial Capital intelectual. Año 2005.
- Lattuada, Mario; Estrada, Eduardo Moyano. Crecimiento económico y exclusión social en la agricultura familiar argentina. Economía Agraria y Recursos Naturales. Año 2001.
- Lattuada, Mario; Nogueira, Maria Elena; Renold, Juan M.; Urcola, Marcos. Mapa de situación del cooperativismo agropecuario argentino 2007. Especial para Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (IADE) - Realidad Económica. Año 2011.
- Lattuada, Mario; Nogueira, Maria Elena; Renold, Juan M.; Urcola, Marcos. El cooperativismo agropecuario argentino en la actualidad. Presentación y análisis de tres casos desde la perspectiva del capital social. Mundo Agrario, vol. 12, nº 23. Año 2011.
- Lattuada, Mario; Renold, Juan Mauricio. Reingeniería cooperativa. El debate institucional sobre el cooperativismo agropecuario del siglo XXI. Revista Realidad Económica. Nº 172. Año 2000.

- Lattuada, Mario; Renold, Juan Mauricio. El cooperativismo agrario en la Argentina. Evolución económica, social y organizacional. Universidad Nacional del Litoral. Pampa número 1. Año 2005.
- Lattuada, Mario; Renold, Juan Mauricio. Morfología de la organización cooperativa y temporalidad. Cuestiones teóricas y metodológicas. Interpretaciones. Revista de historiografía Argentina. Número 2. Año 2007.
- Lattuada, Mario; Renold, Juan Mauricio. Innovación institucional en el cooperativismo agrario argentino: la contribución del tipo de producto en los procesos de transformación organizacional. Documento 72. Año 2011.
- Lawrence, Paul R.; Lorsch, Jay W. As empresas e o ambiente. Diferenciação e integração administrativas. Tradução de Guimaraes, Francisco. Editora Vozes Ltda. Año 1973.
- León, Carlos Alberto; Rossi, Carlos Alberto. Aportes para las instituciones agrarias de la Argentina (I). La Junta Nacional de Granos. Revista Realidad Económica. Nº 196. Año 2009.
- Levin, Andrea y Verbeke, Griselda. Estado de la investigación sobre cooperativas: Trabajos sobre el cooperativismo argentino publicados en revistas especializadas. Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC). Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Año 2002.
- Levitt, Barbara, March, James G. Organizational learning. Annual Review of Sociology. Año 1988.
- Lódola, Agustín; Fossati, Román. Servicios agropecuarios y contratistas en la provincia de Buenos Aires. Régimen de Tenencia de la Tierra, Productividad y Demanda de Servicios Agropecuarios. Asociación Argentina de Economía Política (AAEP). Año 2003.
- Milliken, Frances J.; Dutton, Jane E.; Beyer, Janice M. Understanding organizational adaptation to change: The case of work-family issues. Human Resource Planning Journal. Año 1990.
- Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel S.A. Año 1998.
- Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial El Ateneo. Año 2001.

- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce; Lampel, Joseph. Safari a la Estrategia. Editorial Granica. Año 2003.
- Moirano, Armando. Organización de las sociedades cooperativas. Editorial El Ateneo. Séptima edición. Año 1961.
- Mundlak, Yair; Regunaga, Marcelo. A new economic history of Argentina. New York, Cambridge University Press; Editorial Gerardo della Paolera and Alan M. Taylor. Año 2003.
- Muzlera, José. Transformaciones sociales y productivas de los chacareros pampeanos. IV congreso internacional de la red SIAL. Mar del Plata. Año 2008.
- Obschatko, Edith; Basañes, Carlos; Martini, Guillermo. Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina. Diagnóstico y propuestas. Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación junto con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) de Argentina. Año 2011.
- Oleson, Brian; Bielik, Michelle. New Generation Cooperatives on the Northern Plains. The Agri-Food Research & Development Initiative. Año 1999.
- Peirano, Claudia. La cooperativa como instrumento de organización del productor agropecuario. Documento de investigación número 12. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Año 1994.
- Pengue, Walter Alberto. Aspectos tecnológicos, ambientales y socioeconómicos de la agricultura pampeana durante la última década: Impactos, resultados y consecuencias. Año 2002.
- Porter, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 14ª reimpresión (1era edición en 1987). Editorial Compañía Editorial Continental SA de C.V. México. Año 1997.
- Quijano Peñuela, Jorge Eliécer; Reyes Grass, José Mardoqueo. Historia y doctrina de la cooperación. Edición de Universidad Cooperativa de Colombia. Año 2004.
- Ras, Norberto. Una interpretación sobre el desarrollo agropecuario de la Argentina. Instituto Interamericano de ciencias agrícolas de la OEA zona sur. Año 1973.

- Reay, William E. *Organizational Adaptation: Bridging the Research to Practice Gap. Administration and Policy in Mental Health.* Año 2010.
- Renold, Juan Mauricio. *Estructura y organización cooperativa en el campo argentino. Un análisis antropológico-institucional.* Editorial Magíster. 1995.
- Ressel, Alicia; Silva, Noelia. *Estudio de las cooperativas agrarias en Argentina.* Publicado en *Cooperativas e Integración Regional.* Año 2008.
- Romero, Fernando. *Las políticas de desarrollo rural en la Argentina reciente. Programas y proyectos en el sudoeste bonaerense.* Tesis de posgrado para el Magíster en Desarrollo y Gestión Territorial de la Universidad Nacional del Sur. Año 2008.
- Romero, Fernando; Alamo, Matías A.; Stolze, Brenda; Alessandrini, M. Julia. *Cambios estructurales y transformaciones institucionales en el cooperativismo agrario argentino. El caso del Sudoeste de la provincia de Buenos Aires.* En: Burstein, Nidia y Romero, Fernando. *Cultura política y crisis en la provincia de Buenos Aires.* Ediuns. Año 2008.
- Rönner, Lucila Díaz. *Transformaciones de la producción agraria en Argentina y la situación de la agricultura familiar.* Grupo de reflexión rural. Año 2006.
- Schulze, Edgar. *Participação e estrutura de poder no modelo de gestão cooperativa: o caso UNIMED no RS.* Mestrado profissional. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Año 2002.
- Soares da Silva, Sabrina; Sousa, Ana Rosa de; Teixeira Leite, Eduardo. *Conflito de agencia em organizacoes cooperativas: um ensaio teórico.* *Organizações Rurais & Agroindustriais*, vol. 13, núm. 1, 2011, pp. 63-76. Universidade Federal de Lavras. Minas Gerais, Brasil. Año 2011
- Stefanson, Brenda; Fulton, Murray. *New Generation Cooperatives. Responding to Changes in Agriculture.* University of Saskatchewan's Centre. Año 1997.
- Vargas Sanchez, Alfonso. *El cooperativismo agrario argentino.* *Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO).* Número 63. Año 1997.
- Yin, Robert. *Investigación sobre estudios de casos. Diseño y métodos. Políticas públicas participativas para el mejoramiento de la calidad democrática.* 2da edición. Año 2011.

ANEXO I: Perfil de los entrevistados

José Luis Ibaldi es Periodista, Jefe de Prensa y Relaciones Públicas de Asociación de Cooperativas Argentinas Sucursal Bahía Blanca. Desde 1992, director y conductor del micro "Acaecer Radial", que la Asociación de Cooperativas Argentinas emite de lunes a viernes por LU2 Radio Bahía Blanca. Suma a sus actividades la de redactor del periódico "La Cooperación" y de la Revista "Acaecer", órganos de difusión de Asociación de Cooperativas Argentinas. Es docente de la Escuela Cooperativa Móvil de Asociación de Cooperativas Argentinas y cronista independiente del diario "La Nueva Provincia" de Bahía Blanca. Participa del programa "Mañanas de Campo", emitido por FM Universal de Bahía Blanca y editorialista de la columna "El Campo tiene la Palabra". Es redactor de las páginas web "Infosudoeste" y "Aprovis".

En su actuación como dirigente del movimiento cooperativo urbano, fue integrante del Consejo de Administración (como Secretario, Tesorero, Protesorero y Consejero Titular y Suplente) de la Cooperativa Obrera Limitada de Bahía Blanca. Como representante de la Cooperativa Obrera Limitada de Bahía Blanca, integra como Consejero Suplente los Consejos de Administración de Asociación Intercooperativa Regional (AIR) y de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo (FACC), y Director Suplente en el Directorio del Bahía Blanca Plaza Shopping (BBPS).

Oscar Alfredo Muzi es Médico Veterinario y productor agropecuario. Desde Octubre del 2009 es integrante del Consejo de Administración de la Asociación de Cooperativas Argentinas, siendo desde octubre del 2012 Secretario de dicha entidad. Adicionalmente, y desde el año 1986 es integrante del Consejo de Administración de la Cooperativa Sombra de Toro de Cabildo, de la que fue durante cuatro años Presidente, siendo su cargo actual el de Vicepresidente de dicha entidad.

Fue integrante durante varios años de la Juventud Agraria Cooperativista de Cabildo y Secretario del Consejo Asesor Regional del Consejo Central de Juventudes. En el año 1993, fue nombrado Presidente de la Agrupación de Colaboración Cooperativa entre la Cooperativa Obrera de Bahía Blanca y Cooperativa Sombra de Toro de Cabildo que dio origen al Frigorífico Cabildo proveedora de carne, embutidos frescos y secos a la sucursales de la entidad bahiense.

Por último, destaca sus 15 años de docencia en el Instituto Nuestra Señora del Sur en la materia Introducción a las Ciencias Agropecuarias y durante 8 años Docente de la Escuela Media Nº 4 de Cabildo en Biología.

ANEXO II: Entrevista a referentes del sector

- Breve introducción sobre el tema, sobre el desarrollo de la tesis y sobre los objetivos perseguidos con las entrevistas y futuras encuestas.
- Definición de los partidos considerados para el sudoeste bonaerense
 - Adolfo Alsina, Bahía Blanca, Carmen de Patagones, Coronel Rosales, Coronel Dorrego, Coronel Pringles, Coronel Suárez, Guaminí, Púan, Saavedra, Tornquist y Villarino.
- Preguntas:
 1. ¿Qué es el cooperativismo? ¿Qué significa el mismo para usted?
 2. ¿Cuánto tiempo hace que está vinculado o trabaja en temas cercanos al cooperativismo?
 3. ¿A qué instituciones se encuentra ligado actualmente?
 4. ¿Conoce los principios cooperativos? ¿Considera que están vigentes?
 5. ¿Qué rasgos rescataría del cooperativismo agropecuario?
 6. ¿Encuentra cambios en el sector agropecuario de los últimos (veinte) años? ¿cuáles podría mencionar como más importantes? ¿Cuál es su percepción del contexto de agronegocios vigente en los últimos tiempos?
 7. ¿Considera que estos cambios impactaron en el cooperativismo agropecuario, especialmente en el agrícola ganadero de la zona sudoeste bonaerense?
 8. ¿Cómo describiría a la zona sudoeste bonaerense desde el punto de vista productivo y socioeconómico?
 9. Las características de la zona, ¿son propicias para el desarrollo del cooperativismo agrícola ganadero en relación a otras zonas del país? ¿Por qué?
 10. ¿En la zona en cuestión, el cooperativismo agropecuario posee mucha influencia?
 11. ¿Cómo ha sido la evolución del cooperativismo agrícola ganadero en la zona sudoeste bonaerense? ¿Y de los productores asociados?
 12. Mencione brevemente que percepción tiene usted sobre evolución del cooperativismo agrícola ganadero del mundo, del país y de la zona
 13. ¿Cómo es la relación actual de las cooperativas de la zona con sus asociados y con cooperativas de grado superior?
 14. ¿Cuáles son los puntos que a su criterio benefician a las cooperativas en cuanto a la forma jurídica de organización, respecto a otros tipos de formas jurídicas? ¿Y cuáles puntos las perjudican o le quitan potencial?
 15. ¿Cuál considera que deberían ser las principales funciones del cooperativismo agropecuario actualmente?
 16. ¿Ha existido en los últimos tiempos modificaciones en el accionar del cooperativismo del país? ¿Y de la región sudoeste bonaerense?
 17. ¿Conoce lo que se denomina como Cooperativas de Nueva Generación (NGC)? ¿Existe algún caso agrícola ganadero en el país? ¿Y en la zona?
 18. De las 18 cooperativas de la zona en cuestión mencionadas en el **cuadro 1**, podría agruparlas en **3 categorías** según los cambios o no que hayan manifestado en los últimos tiempos en cuanto a su **gestión**. Se consideran cambios en **recursos humanos** (antigüedad, profesionalismo, incorporación de personal, etc.), **instrumentos financieros** (mercado de

futuros, estrategias de venta de cereal o productos en general, asesoramiento recibido para estos temas, etc.), **comunicaciones y relaciones públicas** de la cooperativa (reuniones, eventos, newsletters, socios activos/socios totales, tipo de contacto con asociados y cooperativas, etc.), **herramientas tecnológicas** (internet, pagina web, computadoras, telecomunicaciones, instrumentos y herramientas tecnológicas en general, etc.) y medidas de **management o administración** (planificación, profesionalismo en el área, incentivos, comunicación interna, asesoramiento externo, número y tipo de administradores, etc.)

Poco cambio	Cambio intermedio	Mucho cambio

19. ¿Opina usted que las cooperativas necesitarían un cambio para funcionar en la actualidad? ¿De qué tipo?
20. ¿Cuáles serían los aspectos principales que deberían modificar en su accionar las cooperativas para adaptarse al entorno de agronegocios de la actualidad?
21. ¿Qué perspectivas ve a futuro para la agricultura y ganadería de la zona? ¿Y para los productores? ¿Y para las cooperativas agrícolas ganaderas?
22. ¿Considera que a pesar de que puedan o no darse cambios en su accionar, las cooperativas deben permanecer cumpliendo su rol dentro del sector agrícola ganadero del país y la zona?

CUADRO 1: COOPERATIVAS PARA AGRUPAR

Nro	Razon Social	Localidad	Partido
1	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Adolfo Alsina	Carhue	Adolfo Alsina (Bs As)
2	Cooperativa agropecuaria de Rivera Ltda.	Rivera	Adolfo Alsina (Bs As)
3	Cooperativa agrícola ganadera Ltda San Miguel	San Miguel Arcángel	Adolfo Alsina (Bs As)
4	Productores Rurales del Sud Cooperativa Ltda.	Bahía Blanca	Bahía Blanca
5	Cooperativa agrícola gandra e industrial Sombra de Toro Ltda.	Cabildo	Bahía Blanca
6	Cooperativa agrícola gandra e industrial de Patagones y Viedma Ltda.	Carmen de Patagones	Carmen de Patagones
7	Cooperativa agropecuaria de Stroeder Ltda.	Stroeder	Carmen de Patagones
8	Cooperativa agrícola ganadera Lartigau Ltda.	Lartigau	Coronel Pringles
9	Cooperativa agrícola de Bajo Hondo Ltda.	Bajo Hondo	Coronel Rosales
10	Cooperativa agropecuaria General San Martín de Coronel Suarez Ltda.	Coronel Suarez	Coronel Suarez
11	Cooperativa agropecuaria Darregueira Ltda.	Darregueira	Puan
12	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Puan	Puan	Puan
13	Cooperativa agropecuaria "27 de Mayo" Ltda.	Villa Iris	Puan
14	Cooperativa agrícola ganadera Ltda. de Espartillar	Espartillar	Saavedra
15	La Alianza Cooperativa agrícola ganadera Ltda.	Pigüé	Saavedra
16	Cooperativa Rural Ltda.	Tornquist	Tornquist
17	Cooperativa agropecuaria de Algarrobo Ltda.	Juan Couste	Villarino
18	Cooperativa agropecuaria e industrial de Medanos Ltda.	Medanos	Villarino

Fuente: Elaboración propia con base en INAES (noviembre 2012)

ANEXO III: Entrevista y encuesta a cooperativas seleccionadas

- Breve introducción sobre el tema, sobre el desarrollo de la tesis y sobre los objetivos perseguidos con las entrevistas y encuestas.
- Definición de los partidos considerados para el sudoeste bonaerense
 - Adolfo Alsina, Bahía Blanca, Carmen de Patagones, Coronel Rosales, Coronel Dorrego, Coronel Pringles, Coronel Suárez, Guaminí, Púan, Saavedra, Tornquist y Villarino.

ENTREVISTA:

1. ¿Qué es el cooperativismo? ¿Qué significa el mismo para usted?
2. ¿Cuánto tiempo hace que está vinculado o trabaja en temas cercanos al cooperativismo?
3. ¿A qué instituciones se encuentra ligado actualmente?
4. ¿Qué rasgos rescataría del cooperativismo agropecuario?
5. ¿Encuentra cambios en el sector agropecuario de los últimos (veinte) años? ¿cuáles podría mencionar como más importantes?
6. ¿Considera que estos cambios impactaron en el cooperativismo agropecuario, especialmente en el agrícola ganadero de la zona sudoeste bonaerense?
7. ¿Cómo describiría a la zona sudoeste bonaerense desde el punto de vista productivo y socioeconómico?
8. Las características de la zona, ¿son propicias para el desarrollo del cooperativismo agrícola ganadero en relación a otras zonas del país? ¿Por qué?
9. ¿En la zona en cuestión, considera que el cooperativismo agropecuario posee mucha influencia?
10. ¿Cómo ha sido la evolución del cooperativismo agrícola ganadero en la zona sudoeste bonaerense? ¿Y de los productores asociados?
11. ¿Cómo es la relación actual de las cooperativas de la zona con sus asociados y con cooperativas de grado superior?
12. ¿Cuáles son los puntos que a su criterio benefician a las cooperativas en cuanto a la forma jurídica de organización, respecto a otros tipos de formas jurídicas? ¿Y cuáles puntos las perjudican o le quitan potencial?
13. ¿Cuál considera que deberían ser las principales funciones del cooperativismo agropecuario actualmente?
14. ¿Ha existido en los últimos tiempos modificaciones en el accionar del cooperativismo del país? ¿Y de la región sudoeste bonaerense?
15. ¿Cuáles serían los aspectos principales que deberían modificar en su accionar las cooperativas para adaptarse al entorno de agronegocios de la actualidad?
16. ¿Qué perspectivas ve a futuro para la agricultura y ganadería de la zona? ¿Y para los productores? ¿Y para las cooperativas agrícolas ganaderas?

Observación de cambios o no que hayan manifestado en los últimos tiempos en cuanto a su **gestión**. Se consideran cambios en **recursos humanos** (antigüedad, profesionalismo, incorporación de personal, etc.), **instrumentos financieros** (mercado de futuros, estrategias de venta de cereal o productos en general, asesoramiento recibido para estos temas, etc.), **comunicaciones y relaciones públicas** de la cooperativa (reuniones, eventos, newsletters, socios activos/socios totales, tipo de contacto con asociados y cooperativas, etc.), **herramientas tecnológicas** (internet, pagina web, computadoras, telecomunicaciones, instrumentos y herramientas tecnológicas en general, etc.) y medidas de **management o administración** (planificación, profesionalismo en el área, incentivos, comunicación interna, asesoramiento externo, número y tipo de administradores, etc.)

ENCUESTA:

1. Nombre de la cooperativa:
2. Año de fundación:
3. Socios al inicio:
4. Socios actuales:
5. Socios activos (con participación frecuente):
6. Mayor número de socios (año):
7. Menor número de socios (año):
8. Breve descripción de la evolución de la cooperativa:
9. Período de mayor crecimiento de la cooperativa:
10. Período más difícil que afrontó la cooperativa:
11. Características de la cooperativa (qué posee y desde cuándo)
 - a. Venta insumos
 - b. Seguros
 - c. Servicios sociales (medicina prepaga, servicios de sepelio, etc)
 - d. Acopio cereales
 - e. Acopio oleaginosas
 - f. Acopio otros productos ¿Cuáles?
 - g. Venta de hacienda
 - h. Venta de granos
 - i. Actividad industrial
 - j. Asesoramiento ¿Temas?
 - k. Otra área

12. Cambios recientes destacados (últimos años):

--

13. Principios cooperativos

- a. ¿Conoce? SI NO
- b. ¿Se aplican? SI NO
- c. ¿Conocimiento de los mismos por parte de los socios actuales? SI NO
- d. ¿Comentarios?

--

14. RECURSOS HUMANOS

- a. Encargado del área (profesión y antigüedad):
- b. Áreas dentro de la cooperativa:
- c. Número de personal:
- d. Cantidad de profesionales:
- e. Especialización de profesionales:
- f. Edad promedio del personal (aproximada):
- g. Antigüedad promedio (aproximada):
- h. ¿Existe gran rotación de personal?: SI NO
- i. Mayor número de personal (año):
- j. Menor número de personal (año):
- k. Últimas dos incorporaciones de personal:
 - i. Período:
 - ii. Cargo:
 - iii. Edad:
 - iv. Profesión:

 - v. Período:
 - vi. Cargo:
 - vii. Edad:
 - viii. Profesión:

15. HERRAMIENTAS FINANCIERAS

- a. Encargado del área (profesión y antigüedad):

- b. Incorporación de profesional en el área (año):
- c. Asesoramiento externo: ¿De qué tipo?
- d. ¿Conocen los mercados de derivados (futuros opciones)? SI NO ¿Los utilizan?
SI NO
- e. Forma de venta de cereal y/o ganado:

16. COMUNICACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

- a. Encargado del área (profesión y antigüedad):
- b. Contacto con socios:
- i. Reuniones (frecuencia):
 1. Participación de socios:
 - ii. Newsletters:
 - iii. Charlas informativas (agricultura, ganadería, comercialización, tecnología, etc.). Frecuencia:
 1. Participación de socios:
 - iv. Capacitaciones (frecuencia):
 1. Participación de socios:
 - v. Calificación de relación con socios: **M R B MB E**
- c. Contacto con cooperativas de mismo grado:
- i. Reuniones (frecuencia):
 - ii. Charlas informativas en conjunto (agricultura, ganadería, comercialización, tecnología, etc.). Frecuencia:
 - iii. Calificación de relación con cooperativas de mismo grado: **M R B MB E**
- d. Contacto con cooperativas de grado superior:
- i. Reuniones (frecuencia):
 - ii. Charlas informativas de cooperativas de grado superior (agricultura, ganadería, comercialización, tecnología, etc.). Frecuencia:
 - iii. Calificación de relación con cooperativas de grado superior: **M R B MB E**

17. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS

- a. Encargado del área (profesión y antigüedad):
- b. ¿Poseen internet? SI NO ¿Hace cuanto tiempo?
- c. ¿Poseen página web? SI NO ¿Hace cuanto tiempo?
- d. Cantidad aproximada de computadoras (antigüedad promedio aproximada):
- e. Herramientas de comunicación con asociados
- i. Mail
 - ii. Teléfono

- iii. Fax
- iv. SMS
- v. Newsletter
- f. Otras herramientas tecnológicas

18. MANAGEMENT (ADMINISTRACIÓN GENERAL)

- a. Encargado del área (profesión y antigüedad):
- b. Otros responsables del sector (profesión y antigüedad):

- c. ¿Reciben asesoramiento externo? SI NO
¿En qué temas?

- d. ¿Organigrama bien definido? SI NO
- e. Plan estratégico
 - i. ¿Cuentan con plan estratégico de mediano/largo plazo? SI NO
 - ii. ¿El resto del personal lo conoce? SI NO
 - iii. ¿El directorio lo conoce? SI NO
 - iv. ¿Los asociados lo conocen? SI NO
- f. Comunicación
 - i. Forma de comunicación con personal
 - ii. Forma de comunicación con directorio
 - iii. Forma de comunicación con asociados
 - iv. Forma de comunicación con cooperativas de grado superior
- g. Políticas de incentivos
 - i. Para el personal SI NO
 - ii. Para asociados SI NO
- h. ¿Medición de productividad del personal? SI NO
- i. Prioridades a futuro
 - i. Corto plazo

ii. Mediano plazo

iii. Largo plazo

j. Crecimiento económico de la cooperativa

- i. Período de mayor capacidad instalada para acopio
- ii. Período de mayor acopio
- iii. Período de mayor comercialización en granos
- iv. Período de mayor intermediación en ganadería
- v. Período de mayor venta de insumos

19. ¿Cómo se toman las decisiones importantes de la cooperativa?

20. ¿Cuál es la incidencia de los socios y el directorio en el manejo de la cooperativa?

21. ¿Cualquier persona puede asociarse a la cooperativa? SI NO

22. ¿Se requiere un aporte inicial para ingresar como socio de la cooperativa? SI NO

23. ¿Cuál es la importancia actual de no socios en el desempeño general de la cooperativa?

24. ¿Cuenten con excedentes económicos? SI NO

25. ¿Distribuyen los excedentes económicos? SI NO

26. ¿Poseen vínculos con cooperativas del mismo grado y/o de grado superior? (Enumere)

27. Mencione actividades de responsabilidad social empresarial desarrolladas por la cooperativa (cooperación con otras instituciones de la comunidad)

28. ¿Su cooperativa tiene cambios pendientes? SI NO

a. Detalle cuáles considera que son los más urgentes e importantes

--