

01.

**Cooperativismo agropecuario en la posconvertibilidad.  
Prácticas asociativas y organización institucional de la  
Unión Agrícola de Avellaneda (2002–2013)**

Santiago Venturini

**RESUMEN** El objetivo de este trabajo es describir y analizar las prácticas asociativas cooperativas en el agro argentino, a partir del nuevo patrón de crecimiento económico de posconvertibilidad. Desde los aportes de la teoría de la acción colectiva y los estudios del institucionalismo cooperativo, se procede al análisis de dichas prácticas a partir de un estudio de caso representativo del cooperativismo agropecuario argentino: la Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada, en el período 2002–2013. Nuestra hipótesis sostiene que la entidad promueve un modelo organizativo macro cooperativo, cuyas prácticas asociativas combinan la satisfacción de los intereses materiales comunes y la reproducción del capital social del grupo asociado, sin descuidar los intereses individuales de los productores para estimular la cooperación. Como resultado de la investigación se reconoce una continuidad en la composición de las prácticas asociativas cooperativas agropecuarias entre el régimen social de acumulación de convertibilidad y el nuevo patrón de crecimiento de posconvertibilidad.

**Palabras clave:** Prácticas asociativas agropecuarias | Institucionalismo cooperativo | Posconvertibilidad | Unión Agrícola de Avellaneda.

***Agricultural cooperativism in post–convertibility. Unión Agrícola de Avellaneda’s  
associative practices and institutional organization (2002–2013)***

**SUMMARY** The goal of this project is to describe and analyse the cooperative associative practices in the Argentine agricultural sector, especially from the perspective of the new economic growth pattern of post–convertibility. Such practices are analysed from the contributions of the theory of collective action and studies of cooperative institutionalism on the basis of a representative case study of Argentina’s agricultural cooperativism: Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada, in the period 2002–2013. Our hypothesis stands that the entity promotes a macro–cooperative organizational model whose associative practices combine the satisfaction of common material interests and the social capital reproduction of the associated group while ensuring the producers’ individual interests to encourage cooperation. As a result of research, a continuity in the composition of the agricultural cooperative associative practices between the social regime of accumulation of convertibility and the new growth pattern of post–convertibility is recognized.

**Key words:** Agricultural associative practices | Cooperative institutionalism | Post–convertibility | Unión Agrícola de Avellaneda

**Santiago Venturini**

Instituto de Cultura, Sociedad y Estado, Universidad Nacional de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur

**Correspondencia**

sventurini@untdf.edu.ar

**Recepción**

11/04/2018

**Aceptación**

10/08/2018

**ISSNe**

2314-0208



## 1. Introducción

En Argentina, las cooperativas agropecuarias evolucionan al compás de las transformaciones económicas, sociales y políticas desde hace más de un siglo.<sup>1</sup> Su perduración y crecimiento han implicado la reconversión de los «modelos organizativos» y las «prácticas asociativas» (Lattuada y Renold, 2004; Obschatko *et al.*, 2011; Fontenla, 2016).

El presente trabajo tiene como objetivo general describir y analizar las prácticas asociativas cooperativas manifestadas en el movimiento cooperativo agrario en el período 2002–2013, a partir de la vigencia del nuevo patrón de crecimiento de posconvertibilidad. Para tal fin, se propone un estudio de caso: la «Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada» (en adelante UAA). En su expansiva evolución, la UAA ha llegado a operar en cinco provincias del norte argentino, congregando alrededor de 2000<sup>2</sup> productores agropecuarios. Definida por Obschatko *et al.* (2011) como la segunda cooperativa de primer grado de Argentina por su volumen de negocios, constituye un caso testigo en relación con los fenómenos que se pretende observar. La frondosidad de su entramado institucional<sup>3</sup> la hace un referente obligado para entender el influjo que esta institución tiene en el quehacer productivo y social cotidiano de quienes se hallan asociados directa e indirectamente a la misma. Estas condiciones la convierten en una sustantiva referencia del movimiento cooperativo agropecuario (Sili *et al.*, 2013; Bageneta, 2015, 2018).

Desde una perspectiva teórico–metodológica cualitativa, este estudio enlaza dos dimensiones de análisis. Por un lado, indagamos en la mirada y las circunstancias que animan a los productores agropecuarios asociados a mantener la acción colectiva, y las estrategias de gestión de la misma. Los aportes de Olson (1992, 2001), Ostrom y Ahn (2003), y Aguiar y De Francisco (2007) constituyen la principal referencia para este análisis. Por otro lado, observamos a la cooperativa como ámbito organizacional en su dimensión institucional, a fin de identificar las orientaciones de su quehacer orgánico que imprimen un carácter estructural e imperativo a las estrategias cooperativas desarrolladas por los productores. Para esta dimensión tomaremos como referencia estudios de reingeniería institucional cooperativa (Lattuada y Renold, 2004; Lattuada *et al.*, 2011; Obschatko *et al.*, 2011).

La información recogida proviene de fuentes primarias y secundarias, constituidas por entrevistas en profundidad a informantes clave<sup>4</sup> y documentación institucional<sup>5</sup> de la UAA, que nos permitió referir elementos de su evolución socioeconómica y organizacional, y datos estadísticos para contextualizar variables relevantes del análisis.

El contenido del artículo se presenta en cinco apartados. En primer lugar, repasamos el desarrollo del cooperativismo agropecuario a lo largo de los regímenes sociales de acumulación vigentes en Argentina desde 1880 en adelante, y la correlación de estos con las estructuras organizacionales de las entidades cooperativas agropecuarias. En segundo lugar, caracterizamos las condiciones de evolución del movimiento durante el nuevo patrón de crecimiento económico de posconvertibilidad. En tercer lugar, desarrollamos las principales categorías de análisis que guían la interpretación del cooperativismo agropecuario desde los aportes de la acción colectiva. En cuarto lugar, presentamos la UAA y el análisis de las diversas dimensiones consideradas: la

---

1 En 1898, colonos franceses fundaron la primera asociación agraria propiamente cooperativa, en la localidad de Pigüé (Buenos Aires): la Sociedad Cooperativa de Seguros Agrícolas y Anexos Limitada El Progreso Agrícola. Su objetivo principal era asegurar la cosecha contra el granizo (Montes y Ressel, 2003).

2 Promedio general para el período bajo estudio (2002/2013). El ejercicio 2016/2017 cerró con 1766 socios (Memorias y Balances UAA, 2002/2017).

3 Plasmado en las Unidades Zonales (núcleos de reunión de los productores socios), las Comisiones Asesoras, el Consejo Asesor, la Juventud Agraria Cooperativista Centro Avellaneda, y finalmente la participación de la UAA en la Asociación de Cooperativas Argentinas y en la Confederación Intercooperativa Agropecuaria.

4 Los entrevistados son o fueron productores agropecuarios socios de la UAA, de distintas edades y titulares de explotaciones agropecuarias de diverso tamaño. Algunos desempeñan funciones en el Consejo de Administración, o lo han hecho anteriormente. Sus nombres han sido modificados para conservar el anonimato.

5 Fundamentalmente, las Memorias y Balances Anuales del período 2002–2017.

regulación de la acción colectiva en su seno, la influencia del capital social y la ascendencia identitaria del cooperativismo en los sujetos sociales que lo encarnan, y la configuración organizacional resultante. Finalmente, exponemos las conclusiones del análisis del caso, y ofrecemos el detalle de las fuentes y bibliografía consultada.

## 2. Tendencias del cooperativismo agropecuario en Argentina en el siglo XX

La estructuración de diferentes regímenes sociales de acumulación<sup>6</sup> (en adelante, RSA) en Argentina, delimitaron marcos de acción que tensionaron la evolución del cooperativismo agrario según el período (Lattuada y Renold, 2004; Lattuada 2011). El crecimiento y posterior caída de la cantidad de cooperativas agrarias y asociados a lo largo del siglo XX es un indicador primario de dicha afirmación.

**Tabla 1.**

Balance sobre cantidad de cooperativas agropecuarias y asociados en cada RSA

RSA	Cantidad de cooperativas	Cantidad de asociados
<i>Agroexportador</i>	278	42.182
<i>Sustitutivo de importaciones</i>	1437	460.729
<i>Apertura y desregulación</i>	486	92.978

Fuente: elaboración propia en base a Lattuada y Renold (2005).

El RSA agroexportador (1880–1930) constituye el contexto de surgimiento del cooperativismo agropecuario argentino. Su carácter germinal y altamente autogestionario, el escaso marco regulatorio y la ausencia de promoción estatal, son condicionantes para la estructuración de las cooperativas en tanto Organizaciones Institucionales Consecuentes (OIC). Estas connotan más las características de un movimiento social que las de una organización formalmente establecida, en virtud del escaso grado de formalización institucional, incipiente desarrollo de estructuras internas y difusa diferenciación entre dirigentes y dirigidos.

El RSA de industrialización por sustitución de importaciones (en adelante, ISI) (1930–1975), con énfasis en el crecimiento económico a partir de la protección y desarrollo del mercado interno y regulación de las actividades económicas primarias, viabiliza una prolífica actividad cooperativa agraria. La fundación de numerosas federaciones de cooperativas<sup>7</sup> y la creación del Consejo Intercooperativo Agrario de Coordinación y

6 José Nun define el concepto de régimen social de acumulación como el «conjunto complejo de las instituciones y de las prácticas que inciden en el proceso de acumulación de capital, entendiendo a este último como una actividad macroeconómica de generación de ganancias y de toma de decisiones de inversión» (1987:37). De acuerdo a Nogueira, este concepto «permite conjugar la importancia de aspectos políticos y sociales: del régimen político y las instituciones, con los de tipo estructural o más vinculado a lo económico siendo, ambos, clave en la interpretación de los distintos fenómenos que se reproducen al interior del capitalismo» (2010:4–5). En este sentido, se trata de un concepto pertinente para «contextualizar problemáticas, fragmentar los espacios temporales y analizar estrategias políticas y económicas de intervención» (2010:2).

7 En 1934 se constituye la Unión de Cooperativas Agrarias Chaqueñas, y se reorganiza la Federación Entrerriana de Cooperativas; en 1939 nace la Federación de Cooperativas Agrícolas de Misiones. En 1947 se creó la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA). La Federación de Cooperativas Bonaerenses y un grupo de cooperativas arroceras entrerrianas se organizan en 1950. Más tarde nació la Asociación de Cooperativas

Arbitraje<sup>8</sup> constatan este hecho, dinamizando la actividad agroindustrial, superando la fase de comercialización. En términos de morfología institucional, el RSA ISI es el escenario en el que las cooperativas asumen los caracteres de Organización Institucional Paradojal (OIP). El tenor instrumental de la organización, el establecimiento de criterios de jerarquía interna entre dirigentes, administrativos y simples socios, la regulación normativa del comportamiento de sus miembros, y la autonomía creciente de los dirigentes para tomar decisiones que afectan al conjunto son los emergentes de este modelo organizacional.

El RSA de apertura comercial y desregulación económica (1976–2001), condiciona las bases del cooperativismo al provocar el abandono de la explotación agropecuaria de un amplio número de productores pequeños y medianos, e introduce al movimiento en una crisis de supervivencia. Las políticas implementadas profundizaron la agriculturización, la apropiación de beneficios directos por parte de sectores agroexportadores dominantes (PRICA, 2005), y la concentración productiva por parte de empresas altamente capitalizadas como *pooles* de siembra y Fondos de Inversión Agrícola (Bisang y Gutman, 2003). Además, la ley 21526 de entidades financieras de 1977<sup>9</sup> arremetió contra las cajas de crédito cooperativas que financiaban en su mayoría a las cooperativas agropecuarias, envolviendo al sistema en una profunda crisis financiera.

Las transformaciones estructurales que impuso el RSA de apertura y desregulación compelieron a productores y cooperativas a modificar sus pautas de acción en pos de la reconversión productiva. Esto significó un mayor alineamiento al nuevo paquete tecnológico en la búsqueda de eficiencia. Visto desde la adopción de formatos organizacionales, supuso una tensión entre dos modelos: mutualistas y empresariales.

La Organización Mutualista (OM) promueve volver a edificar las prácticas institucionales sobre los ideales cooperativos, restaurando los principios de solidaridad y ayuda mutua, y la participación democrática. Sin desdeñar de la necesidad de una organización eficiente, apuesta a una unidad administrativa acotada en su expansión geográfica y complejidad burocrática, orgánica y horizontal, en estrecho contacto con los asociados y sus intereses.

La Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED), por su parte, tiende a un modelo macrocooperativo y tiene el objetivo de introducir fórmulas de gestión empresarial en los que prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad. En términos de tendencias, predominan por sobre los modelos mutualistas. El objetivo es sortear las restricciones organizativas que impidan actuar de modo eficiente en un nuevo contexto más competitivo. Para ello se impone lograr mayor envergadura económica y complejidad institucional, mayor escala expandiendo el radio de acción a latitudes impensadas para sus asociados, e integrar en una cadena de valor propia la mayor cantidad de operaciones. Además, ganar clientes operando con terceros no asociados, y formar empresas de capital privado, como sociedades anónimas subordinadas para determinadas operaciones, o alianzas estratégicas con empresas privadas de capital independiente (Lattuada *et al.*, 2011).

### 3. El cooperativismo agropecuario en la posconvertibilidad

---

Agropecuarias Rosafe (1954) y las cooperativas de Río Negro y Neuquén. También en este período ACA y FACA incrementaron su participación como exportadores de granos, lo mismo que Agricultores Federados Argentinos (AFA) y SANCOR (Montes y Ressel, 2003).

8 El mismo se hallaba en consonancia «con el modelo corporativo que promovía el gobierno peronista para una articulación de los intereses sectoriales y el Estado a partir de confederaciones que centralizaran la representación» (Lattuada y Renold, 2004:143). Con el derrocamiento del gobierno la experiencia no prosperó, pero sentó las bases para que en 1956 se funde la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO).

9 «En 2003, la sanción de la Ley 25.782 modificó en parte la Ley 21.526 y habilitó la formación de cajas de crédito cooperativas pero la reglamentación del Banco Central (Comunicación «A4183») estableció requisitos que desvirtúan su esencia social y solidaria, entre ellos el de capitales mínimos» (PRICA, 2005:69).

Luego de la crisis de 2001, una visión política y económica reformista impulsa un conjunto de medidas macroeconómicas, institucionales, regulatorias, de protección social y de transferencia de renta intersectorial que marcaron diferencias con el período anterior. Se encausa un «nuevo patrón de crecimiento»<sup>10</sup> económico, denominado de posconvertibilidad.<sup>11</sup> (Arceo *et al.*, 2010; CENDA, 2010; CIFRA, 2011; Neffa *et al.*, 2010).

El nuevo entramado normativo para regular los precios locales de alimentos<sup>12</sup> y el constante aumento del valor internacional de las principales *commodities* agrícolas (soja, trigo, maíz y girasol) han influido directamente en una mejora de la rentabilidad del sector. La devaluación, que multiplicó esa rentabilidad y los ingresos de los productores, sumada a la pesificación en 2002 de las deudas que estos habían contraído en los años 90, posibilitó un reacomodamiento de la situación económica de los mismos (CENDA, 2010; CIFRA, 2011; Obschatko *et al.*, 2011). Sin embargo, aunque el sector vivió un período de bonanza a partir de la posconvertibilidad, no se ha revertido el proceso de concentración productiva (Arceo *et al.*, 2010; CENDA, 2010, CIFRA, 2011).

En relación con la dispersión territorial de las cooperativas y sus asociados, a pesar de una leve desconcentración de las entidades a favor de las regiones extra-pampeanas,<sup>13</sup> persiste la tendencia histórica de predominio de asociados (84 %) y de cooperativas (63 %) en la región pampeana por sobre el resto del país (Lattuada *et al.*, 2011; Fontenla, 2016). Correlativamente, el incremento de los activos, niveles de facturación y resultados de las balanzas comerciales de las cooperativas en relación con lo verificado en 1998, se ha concentrado aún más en la región pampeana. Como contrapartida, no ha aumentado significativamente la participación cooperativa en el rubro de exportación agropecuaria, aunque ha logrado mantener su posición (Lattuada *et al.*, 2011).

En 2007, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES) llevó a cabo el Censo Económico Sectorial de Cooperativas y Mutuales (CESCyM). A partir de sus resultados, Obschatko *et al.* (2011) y Fontenla (2016) contabilizan 495 entidades de primer grado y 122.710 asociados. Lattuada *et al.* (2011), por su parte, enumeran 490 cooperativas y 121.900 asociados.<sup>14</sup> Esto demuestra una «disminución significativa del número de asociados», respecto de los datos que arrojó el Censo Nacional Agropecuario de 1998 (Lattuada *et al.*, 19–20).

Ciertamente, las modificaciones introducidas por el nuevo patrón de crecimiento de posconvertibilidad no han revertido las condiciones estructurales del sistema de explotación y comercialización agrícola en Argentina. Sin embargo, permitió mejores condiciones de funcionamiento para aquellas cooperativas que ya habían emprendido procesos de cambios organizacionales en sus componentes cooperativos.

---

10 Observamos, sin dudas, un cambio de fase respecto del RSA de apertura comercial y desregulación económica, aunque «probablemente sea prematuro sostener que se trató de una transformación estructural» (CENDA; 2010: 35), y tampoco «es posible indicar la presencia de un nuevo RSA» (Nogueira, 2010:7). Por ello, adoptamos el concepto de «patrón de crecimiento» para referir el período de posconvertibilidad.

11 A nivel macroeconómico, los ejes del patrón de crecimiento de posconvertibilidad son: una política cambiaria de Tasa de Cambio Real Competitiva que estimula la ISI y la creación de empleo, y beneficia a los exportadores primarios; y los derechos de exportación que sustentan el aumento del gasto público y la transferencia de renta agraria hacia otros sectores económicos, en un contexto de crecimiento internacional del comercio y de los precios de las *commodities*, que resulta ventajoso para los productos de exportación tradicionales de Argentina (CENDA, 2010; Neffa *et al.*, 2010).

12 Fundamentalmente, cuotas y derechos de exportación, precios mínimos, subsidios a productores y planes destinados a pequeños productores.

13 Especialmente NEA, NOA y Cuyo (Fontenla, 2016).

14 Ambas publicaciones explicitan que estos números obedecen a aquellas cooperativas que son catalogadas como activas, es decir, que declararon actividad económica en alguno de los últimos tres años previos al Censo, mediante la presentación de balances actualizados. También advierten que los padrones de cooperativas del INAES suelen consignar casi el doble de entidades «registradas» en relación con las declaradas activas, con lo cual las primeras suelen rondar las 800 organizaciones (Obschatko *et al.*, 2011:81; Lattuada *et al.*, 2011:19).

#### 4. El cooperativismo agropecuario en perspectiva de la acción colectiva

Una cooperativa agropecuaria constituye un caso de acción colectiva o asociacionismo de tipo *no reivindicativo* o *económico*, que se caracteriza por la defensa de intereses *no integrales* de sus asociados (generalmente económicos), la naturaleza *no universalista* de sus acciones (en tanto solo sus asociados se verían afectados directamente por ella), y por la existencia de un discurso que *no es necesariamente ideológico*, sino que es un discurso pragmático acotado a un fin específico (Lattuada, 2006, énfasis en el original).

Una entidad cooperativa «institucionaliza sus relaciones enmarcándolas en un sistema de normas y reglas internas de funcionamiento, jerarquización y burocracia administrativa» (Lattuada, 2006:21). Así, las prácticas asociativas agropecuarias desarrolladas en el seno del movimiento cooperativista tienen como núcleo a una organización formalmente constituida, que se encomienda como objetivo sostener las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes del grupo en cuestión.

No obstante, «así como se puede suponer que quienes pertenecen a una organización o grupo tienen un interés común, obviamente tienen también intereses puramente individuales» (Olson, 1992:18). En el caso de las cooperativas, los asociados tienen derechos que les permiten beneficiarse de los bienes y servicios colectivos provistos por la entidad (que constituyen el interés común), y deberes a cumplir que permiten, en definitiva, que la acción colectiva subsista. En otros términos, individualmente hablando, la cooperación supone beneficios, pero también costos de distinta índole.

En situaciones de acción colectiva esto conlleva el riesgo de la emergencia de conductas de tipo *free rider*. Es decir, la presencia de personas para las cuales

el esfuerzo (el costo) de la acción a realizar para proteger esos intereses es inferior a la esperanza matemática de obtener resultados significativos de esa acción (el beneficio): el precio de la acción colectiva es superior al beneficio individual que les puede reportar. (Paramio, 2005:18)

Se vuelve necesario restringir las conductas de tipo *free rider*, pero esto no se logra tan solo promoviendo los beneficios generales que implica la cooperación. Para que las organizaciones reciban apoyo deben proveer incentivos selectivos. Estos se aplican sobre los individuos según contribuyan o no a procurar el bien colectivo, y pueden ser positivos o negativos (Olson, 2001). Los «incentivos selectivos sociales», impartidos difusamente por el grupo en conjunto, también tienen potencialidad para regular y reprobar comportamientos individuales.

Por otra parte, motivaciones de índole subjetiva juegan un papel importante, sobre todo cuando las interacciones entre los individuos se perpetúan en el tiempo. Ostrom y Ahn indican que posturas teóricas como la de Olson son correctas, pero «representan sólo un caso limitado de las maneras en que se estructuran las situaciones de acción colectiva y las maneras en que los individuos las resuelven» (2003:180). Los individuos no viven en un mundo atomizado ni procesan sus opciones de acción exclusivamente desde un interés egoísta, sino que suelen tomar en cuenta los intereses de otras personas. «Muchos de los problemas de acción colectiva están incrustados en redes, organizaciones u otras relaciones entre individuos preexistentes» (180).

Partiendo de estos supuestos, se hace posible considerar otra serie de factores que facilitan la acción coordinada, englobados en la noción de capital social: confianza y normas de reciprocidad, redes, y reglas (formales e informales). Como veremos, los componentes del capital social se estructuran en torno a la UAA bajo diversas formas.

La confianza se define como «un nivel específico de la probabilidad subjetiva con la que un agente evalúa que otro agente o grupo de agentes realizará una acción específica» (Gambetta, cit. en Ostrom y Ahn, 2003:182). La confianza es una creencia subjetiva, pero que monitorea el comportamiento de la persona en la que se confía. Por lo tanto, no soslaya las condiciones objetivas que le dan sustento.

Por otra parte, las redes de intercambio social, a partir de las cuales se da un *feedback* constante de información entre los agentes, previenen el comportamiento egoísta ante la posibilidad de ser señalado, y habilitan el surgimiento de la norma de reciprocidad generalizada.

Finalmente, las reglas, entendidas como «prescripciones que especifican qué acciones se requieren, prohíben o permiten, así como las sanciones autorizadas cuando no se siguen» (Gambetta, cit. en Ostrom y Ahn, 2003:191), también contribuyen a la creación de capital social. Junto a las reglas formales subsisten también las «reglas prácticas» o «reglas de uso», que pueden tanto complementar como oponerse a las primeras.

Todos estos factores del capital social resultan trascendentes para la interacción social debido al hecho de que exceden la manipulación exclusivamente individual que cada sujeto pueda hacer de los mismos para obtener beneficios particulares, y contribuyen a generar un clima social cooperativo. En este plano, es importante considerar, por último, las sugerencias del enfoque de la identidad social, que advierte sobre la necesidad de incorporar al análisis aquellos «motivos no lógicos que reflejan la racionalidad expresiva de los individuos» (Aguiar y de Francisco, 2007:64). Estos se involucran en la acción colectiva no solo por los beneficios que pueden obtener, sino porque esa participación expresa su identidad: lo que esas personas son o quieren ser, sus principios y convicciones.

La identidad remite al conjunto de creencias de una persona sobre sí misma, y «la identidad social es el conjunto de creencias de una persona sobre sí misma cuando en la formación de esas creencias intervengan, entre otros factores, las creencias sociales de los demás sobre esa persona y sus creencias sobre el mundo» (Aguiar y de Francisco, 2007:77–78). Estas son capaces de motivar la acción humana en tanto expresan las representaciones de los individuos sobre cómo es el mundo y cómo son y somos los individuos.

Hemos expuesto aquí algunas nociones relevantes para pensar los factores que influyen en el comportamiento de los individuos sobre las posibilidades de entablar acciones colectivas, para comprender la reproducción de las mismas en el ámbito del cooperativismo agropecuario.

## 5. La Unión Agrícola de Avellaneda Coop. Ltda., en la fase de posconvertibilidad (2002–2013)

La Unión Agrícola de Avellaneda<sup>15</sup> Coop. Ltda. (en adelante UAA) fue fundada en 1919. Constituye una experiencia cooperativa que ha recorrido un camino de expansión geográfica, de servicios y actividades agroindustriales constante.<sup>16</sup> Podemos observar en el Mapa 1 la ubicación de sucursales y área de influencia.

---

15 Avellaneda es un municipio del departamento General Obligado en el noreste de la provincia de Santa Fe. Según datos del Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2010 cuenta con 25.995 habitantes.

16 Extiende su cobertura desde el norte de la provincia de Santa Fe hacia las provincias de Chaco, Santiago del Estero, Salta, Formosa y Corrientes, y brinda los siguientes servicios: acopio y comercialización de granos y oleaginosas, acopio y desmote de algodón, agro–veterinaria, corralón y ferretería, combustibles, consignación de hacienda, integración avícola, supermercados, seguros, cobertura de salud, asesoramiento y financiación.



no está tan presente en las referencias de otros socios, que revelan las contradicciones que se manifiestan en el desarrollo histórico reciente de la UAA: «cuando me decían en aquella época cualquier cosa de la Unión Agrícola yo la defendía, pero cuando ahora me dicen que es una sociedad anónima yo medio que hay que admitir que, tendrá régimen cooperativo pero...» (Fabricio S., septiembre 2014).

Lo que constituye el eje del accionar cooperativo son sus servicios esenciales, que

desde su fundación siguen siendo los principales: precio justo en la venta de insumos y en la compra de la cosecha, y la ayuda que en algunos casos es financiera y en otros casos es de asesoramiento. Me parece que ahí está el termómetro diríamos de la relación de los asociados con la cooperativa. (José P., expresidente UAA, septiembre 2014)

Así mismo, en general la mayoría de los socios consultados sostienen que la cooperativa debe «ayudar a los socios».

La base social de la UAA denota una heterogeneidad cada vez mayor. En primer lugar, el hecho de que los socios manejen explotaciones de distintos tamaños<sup>17</sup> constituye un parámetro de intereses y expectativas diversas, señalado por varios productores: «hay productores chicos, pequeños y grandes, y la cooperativa tiene que atender a los tres» (Andrés S., productor, febrero 2011). Y, en segundo lugar, la diversificación productiva, propiciada por la entidad, genera diferentes necesidades y demandas: «la cooperativa ofrece un paquete bastante amplio de negocios y lo que para unos es estratégico para otros no lo es» (Mario R., productor, octubre 2014).

Más allá de la heterogeneidad, de la presencia de intereses diferenciados y de la discrepancia entre algunos productores respecto de la gestión de la UAA, hay una serie de condiciones que posibilitan que tanto unos como otros continúen involucrados en la acción colectiva.

La base de la acción colectiva desarrollada en torno a la UAA está dada por el acceso a una serie de beneficios que todo productor socio puede tener por el solo hecho de serlo. En contrapartida, el grado de cooperación de sus socios se puede medir considerando una variable: la asiduidad y el monto de las transacciones comerciales realizadas con la cooperativa. Es decir, el modo básico y primario para cooperar, además de la capitalización de la cooperativa, es que los socios vendan sus producciones por intermedio de la organización, dándole a la misma capacidad de acción en el mercado por el volumen de lo comercializado. Para todos los socios consultados, esta constituye la obligación principal: «el estatuto dice que por ahí el que es socio tiene que comprar todo y vender todo» (Marcelo G., expresidente UAA, septiembre 2014).

Además de esta obligación primaria, hay elementos que constituyen costos para los productores a fin de mantener la actividad de la cooperativa, que también podrían entorpecer la voluntad de continuar como socio de la misma, como el cobro de comisiones: «no puede ser que la cooperativa te cobre el 3 o el 3 y medio de comisión y los particulares te cobran el 1 o el 1 y medio, y ahí está la diferencia con la cooperativa» (Marcelo G., expresidente UAA, septiembre 2014).

Sin embargo, el comportamiento *free rider*, a partir de la venta de la producción con acopiadores ajenos a la cooperativa está presente y en circunstancias es tolerado por la dirigencia. Si bien no parece una práctica que atente contra la estabilidad de la cooperativa, constituye una «regla de uso» que encuentra algunas justificaciones. En algunos casos implica obtener un mejor precio que el que paga la cooperativa, para obtener un

---

17 De acuerdo a las estimaciones de un expresidente, en 2014 había «un 50 % de productores que se puede decir que están hasta 200 hectáreas, y un 30/40 % que está hasta 500 hectáreas, y bueno, un 10/15 % superior a las 500 hectáreas», y aclara, «la explotación chica está entre 50 y 100, las medianas hasta 500, pero hay explotaciones de varias miles de has también ¿no?» (José P., expresidente UAA). Esta situación es propia de la realidad pampeana, donde «el 91 % de los productores asociados a una cooperativa agraria cuentan con menos de 500 hectáreas y un 54 % con menos de 100 hectáreas» (Fontenla, 2016:10).

rédito extra; en otros se da por la imposibilidad de la propia organización de vehicular la venta de la producción; por último, emerge como evasión de impuestos. Se trata de una opción que cada productor evalúa según sus propias circunstancias económicas, y que puede estar acordada con la entidad: «hay algunos productos que se tolera y a veces hay que decirles bueno vayan a entregar a tal lugar y hay productores que si no zafan algo de lo impositivo tienen que pagar el impuesto con capital o con deuda» (Juan P., expresidente UAA, septiembre 2014). Aunque hay cierta coincidencia en que en los tiempos malos no es el modo de proceder: «y si por ahí viene mal y bueno tendré que no vender afuera digamos, no entregar afuera para sacar algo, no cierto, y apoyar a la cooperativa en todo sentido en las buenas y en las malas» (Andrés S., productor, febrero 2011).

Quienes no están de acuerdo con este proceder señalan que la reprobación social actúa como penalidad frente a quienes no son consecuentes con la cooperativa, y que en algún caso se ha expulsado a productores considerados infractores. Sin embargo, en los años recientes solo se ha expulsado a tres asociados. La causa ha sido haberle iniciado acciones legales a la UAA por un conflicto en torno al cobro de deudas (Trisemanario Edición 4, 2011). No hay registro de acciones sustantivas promovidas contra los asociados por otros motivos.

Además de estas reglas prácticas, la relación entre la cooperativa y los socios está mediada por una variedad de elementos que promueven la continuidad de la cooperación, manteniendo algún equilibrio entre los intereses de los socios y de la entidad. La noción de «incentivos selectivos» (Olson, 1992) es pertinente para el análisis de los mismos.

La presencia de estos incentivos selectivos presenta un entramado complejo de reglas y prácticas de uso que adquieren relevancia específica según la actividad productiva en torno a la cual toman cuerpo. La UAA ha desarrollado líneas de acción que le permiten articular el proceso productivo–comercial con un conjunto de productores, socios y no socios. Estas líneas de acción se enmarcan en la doble estrategia de crecimiento impulsada en las últimas décadas: el desarrollo rural local centrado en la diversificación productiva, y la expansión territorial.

Respecto de la estrategia de desarrollo agroindustrial y de diversificación productiva aparecen las siguientes circunstancias.

La UAA es la única cooperativa que opera con desmotadora propia en el norte de Santa Fe desde 1949. Durante la última década el cultivo de algodón no ha tenido un buen desempeño y no ha constituido una opción productiva para los agricultores. En este contexto, desde 2002 la UAA junto con la firma Vicentín SAIC<sup>18</sup> desarrollan el «Plan de promoción de la siembra de algodón», financiando el proceso productivo de este cultivo en el norte de Santa Fe. Dicho plan obedece sin dudas a la necesidad de mantener un nivel de producción que permita sostener la actividad de las plantas desmotadoras. Además, desde 2014 conforma la empresa «Unión Algodonera SA» junto con la firma Buyatti SAICA (Memoria y Balance UAA, 2017).

En el caso de la Integración Avícola<sup>19</sup> la UAA ha decidido apostar fuertemente a este emprendimiento que cuenta con una historia de más de 40 años, como una alternativa productiva para los socios de la cooperativa. Desde 2003 se logró cerrar el circuito agroindustrial, y se dio inicio a un programa de financiamiento constante en toda la cadena de producción, alentando la incorporación de tecnología en las granjas de los productores. El apoyo financiero a los avicultores ha permitido el ingreso de más productores a la actividad, y una mejora sustancial en la capacidad tecnológica de sus granjas. Sin embargo, a pesar de nuevas incorporaciones, no se trata de un sistema abierto, ya que la aceptación de nuevos productores depende de la capacidad de faena

---

18 La empresa Vicentín SAIC es dueña de Algodonera Avellaneda SA, una fábrica de desmote, hilado y tejido de fibra de algodón.

19 Se trata de un encadenamiento productivo que incluye a las granjas de los productores de aves, y las plantas de reproductoras, incubación, alimentos balanceados, y procesadora de aves.

de la Planta Procesadora de Aves y del plan de comercialización previsto.<sup>20</sup> En este caso el control respecto de la plena comercialización con la UAA es estricto, ya que el circuito provee los insumos para la producción y compra de los pollos para su posterior faena. Se trata de un subsistema cuasi autónomo, con sus propias reglas y condiciones de funcionamiento, propio de los encadenamientos productivos agroindustriales. Por otra parte, para que un productor pueda ser parte de la integración, debe demostrar dos años de trabajo en avicultura, y cumplir con los estándares de producción que fija la UAA, tanto en calidad como en cantidad. Según si cubra o no los cánones estipulados, el productor recibe un estímulo o una penalidad económica al momento de la compra de su producción.

En esta línea de impulso al desarrollo rural local por medio de la diversificación productiva, la UAA ofrece servicios a productores que incurren en actividades específicas, aunque sin promover sistemas de integración como el descrito, a pesar de que desde hace muchos años se vienen discutiendo proyectos en ese sentido. Este es el caso de la producción apícola y porcina.

La producción de miel posee buena rentabilidad y hay varios productores que se han iniciado en la misma desde los años 90, y la UAA brinda asesoramiento y actúa en algunos casos como nexo para concretar la colocación de la producción. Similar es la situación para con los productores que realizan cría de cerdos, una actividad que va en aumento entre los productores, que tampoco ha desembocado en un involucramiento más activo de parte de la UAA, aunque sí provee insumos y asesoramiento veterinario y comercial a los socios que lo solicitan.

Desde 2008 la UAA apoyó la reconversión productiva para producción hortícola a un grupo de productores,<sup>21</sup> que abastecen al supermercado de la cooperativa, y venden la producción excedente a otros comercios de la zona y en el Mercado Central de Santa Fe. Esta iniciativa surgió como una alternativa de emergencia frente al estado crítico en que quedaron algunos productores debido a los años de sequía.

Finalmente la ganadería constituye una actividad productiva de relativamente reciente incorporación en la estructura de la UAA,<sup>22</sup> y que en los últimos años ha sido promovida con más ahínco por parte de la organización (Sili *et al.*, 2013), sobre todo desde principio de la última década en función de la mejora en los precios de la ganadería. Esta actividad, desarrollada por iniciativa de los propios productores, también encuentra productores chicos, medianos y grandes a los que la UAA busca satisfacer, especialmente respecto a su comercialización. Particularmente para los productores de tropa pequeña, la cooperativa implementó un sistema de «hotelería», comprando a los productores los terneros para su posterior terminación en *feed lot* y venta. Por otra parte, en los últimos años, en los que la rentabilidad no ha sido tan buena y como mecanismo de incentivo a productores que alimentan hacienda en corral, la UAA ha decidido absorber parte de la producción (alrededor del 10 %<sup>23</sup>) de sus socios para abastecer su propio supermercado. Junto a otras cooperativas y empresas<sup>24</sup> se ha iniciado en consignación de hacienda (Memoria y Balance UAA, 2014/2017).

Respecto de la estrategia de expansión territorial también podemos identificar la presencia de incentivos selectivos. Es innegable el apoyo recibido por parte de los productores que decidieron aumentar su escala productiva alquilando tierras en otras

---

20 Las expectativas de la UAA respecto de la producción avícola suponen ampliar la presencia en el mercado interno a partir de los pollos enteros eviscerados, y afianzarse en la exportación de pollos trozados y subproductos en el mercado de exportación, que redundaría en una rentabilidad más estable que la que provee el mercado interno debido, por un lado, a la variación que se produce en la demanda nacional al operar como producto sustituto de la carne vacuna, y por otro, a la política nacional de precios al consumidor.

21 Habiendo comenzado con 9 asociados, actualmente son 7 los horticultores vinculados, que abastecen el 30 % de la demanda de verdura de hoja del mercado local en Avellaneda y zona (Memoria y Balance UAA, 2016).

22 La «Sección Ganadería» se inaugura en 1990.

23 Alcanzando el 13 % en los ejercicios siguientes (Memoria y Balance UAA, 2014/2017)

24 Una experiencia piloto fue desarrollada con la Cooperativa Agrícola Ganadera Guillermo Lehmann Limitada (Santa Fe) en el año 2014. Desde 2015 esta actividad se lleva en conjunto con la Cooperativa La Ganadera de General Ramírez Ltda. (Entre Ríos), y establecimiento «Los Corrales» (Santa Fe).

provincias, fundamentalmente Santiago del Estero y Chaco. El sostenimiento de la acción de crecimiento territorial implicó la instalación de nuevas sucursales con todos los servicios propios de la cooperativa. Esto implicó un direccionamiento de recursos hacia nuevos emprendimientos, lo que para algunos socios significó una reducción en el apoyo a otros productores y/o actividades productivas de agregado de valor: «yo veo que hace dos o tres años atrás que hicimos un grupo y salimos a trabajar afuera ponele acá a nosotros no nos están cuestionando tanto viste, yo lo veo así, el que va afuera tiene mucho más apoyo» (Isidoro C., productor, febrero 2011).

La descripción de estas situaciones permite entender que la UAA desarrolla un conjunto de incentivos selectivos, positivos y negativos, que marcan las relaciones con los distintos tipos de productores, no en función del tamaño de los mismos, sino de las actividades productivas que estos desarrollan, las que la propia entidad gestiona directamente, y diversas condiciones que va imponiendo la coyuntura en términos de las expectativas de negocio para cada actividad productiva.

Un rol esencial de la UAA es actuar como financiadora de los productores. Es una función que cumple de manera regular y en situaciones extraordinarias. En el primer caso porque el productor puede retirar los insumos para iniciar la campaña productiva y cancelarlos una vez que le vende su producción, y en el segundo, operando como intermediadora para solicitar créditos a organizaciones financieras.

El servicio de financiamiento que brinda la UAA es fundamental para una amplia cantidad de asociados, constituyendo un elemento crítico para entender la continuidad de la relación cooperativa. Se percibe que el lazo de dependencia económica de los productores para con la entidad es el condicionante más fuerte de esta relación:

También es cierto que no hay acá una empresa que les dé el apoyo financiero que les da la cooperativa con respecto a insumos y creo que gran parte de los asociados o una, una buena parte de los asociados creo que si podrían optar entre una cooperativa y un particular quizás este, no, no serían tan, tan fieles digamos. Lo fiel está o lo cautivo está en el hecho de que la cooperativa los financia. (Mario R., productor, octubre 2014)

La fidelidad de los socios para con la cooperativa no mantiene la fortaleza que solía tener. La mayor oferta del mercado agropecuario regional está incidiendo en las decisiones de los productores respecto a la gestión de sus empresas agropecuarias. Para muchos, la UAA aparece como una opción más, a la que se recurre según convenga. Sin dudas, el margen de opción de los productores está condicionado por su estructura productiva.

No obstante esto, el rol de la UAA ha contribuido a que la región del norte de Santa Fe se mantenga como una zona explotada fundamentalmente por productores, eclipsando aun la imagen de un «campo sin productores». Sin dudas hay muchos de ellos que han conformado sociedades para ampliar sus explotaciones dentro o fuera de la provincia, pero generalmente de carácter familiar. El hecho significativo es la inexistencia de *pooles* de siembra operando en la región.

## 5.2. Dimensiones subjetivas de la acción colectiva: capital social e identidad social

La influencia del capital social y la expresión de la identidad social también ejercen una influencia en la predisposición voluntaria a la cooperación, que no se reducen a la aplicación de «incentivos selectivos».

El accionar económico de la cooperativa se desarrolla en un clima de «confianza» muy extendido. Más allá de la rentabilidad, los productores confían en el respaldo que supone el accionar de la UAA. «La cooperativa tiene una historia de casi 90 años y tiene una historia de garantía» (Emanuel V., productor, febrero 2011); «creo que la cooperativa tiene un prestigio ganado de muchos años de seriedad» (Jorge F., productor, febrero 2011). De este modo, la confianza se expresa como «credibilidad en la organización», más allá de las autoridades y los gestores.

En un sentido más profundo, podemos sostener también que la cooperación resulta de la expresión de una identidad social muy arraigada en la base social de la UAA, que

tiene a la entidad cooperativa como una referencia central pero que la trasciende, involucrando un variado espectro de relaciones sociales, culturales, productivas y hasta políticas constituidas en torno al «ser cooperativista»: «me parece que acá como comunidad somos muy cooperativistas, lo tenemos como tradición, por ejemplo hay una cooperativa de servicios, una cooperativa de transporte, o sea que hay una cultura de ser cooperativistas» (Juan D., productor, febrero 2011).

Este conjunto de elementos también alimenta otro componente del capital social que contribuye a la acción colectiva: el desarrollo de redes de intercambio, que asumen diversos formatos. De manera general, trabajar de manera cooperativa supone que los asociados contribuyen unos con otros. Pero también se reproducen acciones que incentivan redes más concretas y circunscriptas. Específicamente, los denominados «Grupos de Extensión»<sup>25</sup> habilitan formas de redes de intercambio grupal e interpersonal entre los asociados de la UAA y sus familias. Se destacan la prestación de servicios agronómicos y de laboreo entre productores, la conformación de grupos de capacitación y aprendizaje mutuo en base a experiencias particulares, la compra asociada de maquinaria y herramientas, y en algunos casos la explotación conjunta de un emprendimiento productivo. En este caso, las asociaciones se dan bajo diferentes formas como sociedades de hecho o sociedades anónimas, prevaleciendo las de composición familiar entre hermanos y padres, y también entre productores «vecinos».

Las redes de intercambio también asumen formatos interinstitucionales entre la UAA y otras organizaciones, como cooperativas, organizaciones públicas estatales y de la sociedad civil, y empresas privadas.<sup>26</sup>

A partir de lo señalado, se deduce que los productores unidos en la UAA poseen en la entidad una plataforma para impulsar relaciones institucionales y personales que les permite mantener un *feedback* constante de información en diversos planos económicos y sociales. Esto estimula las relaciones del grupo y mejora la productividad de los factores de producción.

A partir del análisis precedente de las diferentes dimensiones en juego a la hora de explicar el mantenimiento de la acción colectiva en torno a un caso de cooperativismo agropecuario como la UAA, es evidente que todos ellos poseen alguna cuota de relevancia.

### 5.3. La configuración organizacional cooperativa de la UAA: una estructura en mutación

Para comprender las tendencias que perfilan las prácticas cooperativas en el área de influencia de la UAA, examinamos también los rasgos distintivos que ha adquirido su configuración institucional. Para ello tendremos en cuenta los componentes de la institucionalidad cooperativa propuestos por Obschatko *et al.* (2011): sistema de participación y control, organización de los servicios, organización del trabajo, sistema de capitalización, y modalidades de articulación con la cadena de valor; interpretándolos a partir del modelo de análisis organizacional de Lattuada y Renold (2004).

En primer lugar, la UAA no busca ensayar innovaciones en su *sistema de participación y control* al estilo de las «cooperativas de nueva generación» que admiten, por ejemplo, cuotas de participación en proporción a la propiedad de acciones. Fundamentalmente es una empresa cooperativa, propiedad de sus asociados y conducida por ellos a través de sus representantes electos en el Consejo de Administración, con apoyo de un *staff* técnico encabezado por la gerencia. Mantiene un sistema de participación tradicional

---

25 Los asociados de la UAA conforman distintos Grupos de Extensión, según el objetivo social y/o productivo que les da sustento. Entre ellos: Grupos de Extensión Agropecuarios Cooperativos, Grupos de Extensión Ganadera, y Grupos de Encuentro para la Acción y Capacitación Cooperativa de Mujeres.

26 Entre las experiencias asociativas más importantes destacan: Convenios de promoción de siembra de algodón, de faena de pollos y de inversión en el frigorífico de aves con la firma Vicentín SAIC; Adhesión a «ACA Bio Cooperativa Ltda.»; Asociación a la «Cooperativa de Provisión de Servicios Agrícolas Criadero Santa Rosa Ltda.» formando parte de «Santa Rosa Semillas SA»; la UAA preside la «Asociación Civil Impulsar Avellaneda», para promover un sistema de riego artificial alimentado con agua del Río Paraná; es Miembro del «Centro de Empresas Procesadoras Avícolas», y de la «Asociación Civil Cámara Avícola Santafecina».

compuesto por la Asamblea, el Consejo de Administración y la Sindicatura, con mecanismos complementarios como son las Comisiones Asesoras Distritales.<sup>27</sup> El Consejo de Administración debe tener un representante de cada Distrito, y a su vez en cada uno de estos funciona una Comisión Asesora conformada por otros socios del mismo junto a su representante en el Consejo.

La UAA tiene como costumbre desarrollar a lo largo del año dos rondas de reuniones en los diferentes distritos. La primera ronda, conocida en la jerga como «explicativa de balance», se desarrolla entre los meses de noviembre y diciembre y tiene como objetivo principal explicar en detalle los resultados del balance del ejercicio económico anterior. De estas reuniones participan en promedio 800 personas, entre socios y sus familias. La segunda ronda suele realizarse en los meses de julio y agosto, en la cual se comparte información general sobre la entidad y se analizan diversos temas según la coyuntura, con una presencia anual promedio de 300 personas.

En términos generales, el involucramiento de los socios es más bien formal, caracterizado por el desarrollo de la Asamblea General Ordinaria<sup>28</sup> anualmente con aprobación automática de la memoria y balance, y delegación de toda responsabilidad de gestión y control en el Consejo de Administración y el Síndico, sin mayor implicación del conjunto de los asociados (Obschatko *et al.*, 2011). Aunque, podemos observar que las reuniones «explicativas de balance» de la primera ronda sí despiertan mayor interés de parte de los socios, tal vez precisamente porque como explica uno de los socios, se da «entre conocidos», y posiblemente porque se realizan más cerca del domicilio del productor. Esta multiplicidad de instancias de participación y comunicación no contrarrestan la distinción existente entre dirigentes y dirigidos típica de cooperativas de gran envergadura. Predomina un tipo de representación fiduciaria (Lattuada, 2006), a partir de la cual son los dirigentes quienes interpretan los intereses de los asociados en función de las circunstancias y los intereses de la organización.

En segundo lugar, respecto de la organización de trabajo, la UAA es una cooperativa fuertemente profesionalizada, donde la fuerza de trabajo que desarrolla los servicios dirigidos a los productores no solo asume responsabilidades de ejecución, sino también de planificación (Obschatko, 2011). El siguiente testimonio resulta ilustrativo de esta situación:

lo de Salta es lo más anormal, entre comillas, para la cooperativa, porque bueno, surgió de un ingeniero agrónomo que estaba en Salta que dijo acá podemos hacer negocio. Así que yo diría que la última sucursal es más una unidad de negocio que una sucursal. (Juan P., expresidente UAA, septiembre 2014)

En tercer lugar, la organización de los servicios responde a un modelo de oferta altamente diversificada y territorialmente extendida. Sosteniendo un criterio de apertura, se provee servicios a 700 productores no asociados de las provincias de Chaco y Salta, en iguales condiciones que a los propios socios: «Y eso es una diferencia que los mismos productores te lo dicen, o sea, Bunge y Born me visita para cuando necesita comprarme la cosecha, AGD o las otras empresas también. Y la cooperativa está siempre, y brinda un servicio completo de asesoramiento» (Juan P., expresidente UAA, septiembre 2014).

Asociados y no socios pueden acceder a los servicios que brinda la UAA, pagando una comisión incluida en sus operaciones cotidianas en el caso de los primeros, y un precio en el caso de los segundos. A su vez, hay servicios específicos, como el asesoramiento puntualizado que se brinda a través de los Grupos de Extensión Cooperativos que sí poseen un costo diferencial. En contrapartida, como hemos indicado anteriormente, los precios que la UAA paga por la producción que recibe de los productores también puede asumir diversos valores según calidad y cantidad, primando un criterio

---

27 La UAA está dividida en 13 distritos, aunque hay conformadas 10 Comisiones Asesoras.

28 Según el expresidente de la UAA, la concurrencia a la Asamblea General Ordinaria es de alrededor del 15/20 % del total de asociados, y de acuerdo a las Memorias de los ejercicios comprendidos entre 2010 y 2017, han participado de la misma aproximadamente 160 socios, no llegando al 10 % del padrón.

de racionalidad económica en el vínculo asociado/cooperativa, si bien, como indican algunos socios, siempre hay disponibilidad para atender situaciones de excepción.

Por otro lado, se observa una mayor subordinación técnica de parte de los productores respecto de los estándares tecnológicos y productivos que estimula la UAA. Es el caso de la integración avícola que, como vimos, es propio de las cadenas agroindustriales. La decisión de comprar hacienda para abastecer al Supermercado a productores socios que hacen engorde en corral a partir de las prácticas de manejo desarrolladas desde los Grupos de Extensión Ganadera también se inserta en esta tendencia. Concretamente, la UAA es una promotora de innovaciones tecnológicas desarrolladas desde los sectores proveedores de insumos y transformadores de materias primas. Por otro lado, ha desarrollado una intensa actividad formativa en relación con cuidado del suelo, haciendo hincapié en sistemas de siembra menos invasivos y la rotación y diversificación de cultivos. Según testimonios, «desde la Oficina de Desarrollo Agropecuario donde están veterinarios e ingenieros y que también se trabaja en conjunto con el sector de financiamiento, se asesora a los productores sobre una rotación de cultivo útil» (Juan P., expresidente UAA, septiembre 2014). «La Unión Agrícola refuerza el paquetito, se van a hablar del paquetito y no, el productor ya perdió capacidad productiva, tiene una dependencia tecnológica brutal» (Fabricio S, productor, septiembre 2014).

En cuarto lugar, el sistema de capitalización de la UAA obedece a las características de los sistemas tradicionales (Basañes, 2011): exige un capital inicial relativamente bajo,<sup>29</sup> la capitalización sistemática de todos los excedentes, y el reembolso de todo el capital en el momento del retiro del asociado de la entidad. Una de las principales innovaciones de la UAA fue la instauración del sistema de «capital proporcional»,<sup>30</sup> procurando que exista proporcionalidad entre el capital aportado y los servicios utilizados por el socio. Este sistema se aplica para las operaciones en las secciones de producción, no así para las de provisión de insumos y servicios en las cuales generalmente establece la capitalización del 60 % de los excedentes y el reparto en efectivo a los socios del 40 %.

Esto permite que la capitalización de la cooperativa crezca constantemente, ya que en este caso la capitalización es independiente del nivel de operación de los socios. El sistema garantiza la capitalización constante de la cooperativa, permitiéndole consolidar su red de servicios diversificados a través del logro de mayor escala y poder de negociación respecto de los precios de insumos y productos. Así, el sistema de capitalización de la UAA se encuentra subordinado al objetivo económico principal: solucionar fallas del mercado (Basañes, 2011).

En quinto lugar, la UAA despliega diversas modalidades de articulación con la cadena de valor. Si bien no se trata de procesos novedosos, ha profundizado sus modos de articulación más tradicionales. Este es el caso de la integración avícola como caso de integración vertical dentro de la propia organización, y también la integración vertical a través de la federación de la que forma parte, ACA. Federación con la que mantiene una relación muy estrecha y con la que ha emprendido en los últimos años proyectos económicos de gran envergadura<sup>31</sup> (Bageneta, 2018). La integración ganadera que comienza con la cría de vacunos por parte de los asociados y termina en la venta directa al público en el supermercado propio refuerza esta tendencia.

La alianza estratégica con cooperativas tampoco constituye una novedad en la provisión de servicios, como ser de seguros, de salud, e incluso de turismo, ya que hace varias décadas está asociada a «La Segunda Cooperativa Ltda. de Seguros Generales», «ACA Salud Cooperativa de prestación de Servicios Médicos Asistenciales Ltda.», y más laxamente con «Coovaeco Cooperativa de Turismo». Sin embargo, no había sido tan común el establecimiento de alianzas para operar actividades económicas en conjunto,

---

29 La cuota social equivale al precio de una tonelada de trigo.

30 A partir del año 1950.

31 Para un análisis de la relación entre la UAA y ACA, consultar: Bageneta, 2018:243–268.

como con las cooperativas «Agrícola Ganadera Guillermo Lehmann» y «La Ganadera de Gral. Ramírez Ltda.».

Respecto a las alianzas con empresas de capital como Vicentin SAIC también tiene una historia de trabajo, aunque la posibilidad de ser parte de sociedades anónimas como «Semi-llero Santa Rosa SA» y «Unión Algodonera SA» no había tenido concreción previamente.

Finalmente, si bien la UAA ha tenido una historia de expansión territorial constante, inaugurando sucursales donde su base social la requería, en este último período la lógica expansiva está ligada al logro de escala y absorción de mercado. Si bien muchos asociados fueron pioneros en arrendar tierras en Santiago del Estero y Chaco para desarrollar la actividad agrícola, la mayoría del volumen comercializado en estas zonas proviene de productores que no están asociados a la UAA. De ese modo nace la Delegación Operativa de Joaquín V. González en Salta, un verdadero hito de la tendencia a operar a partir de criterios de rentabilidad.<sup>32</sup>

En consideración de lo expuesto hasta aquí sostenemos que, en función de las tendencias de desarrollo económico y las connotaciones organizacionales e institucionales que ha ido adquiriendo, la UAA reproduce en diversos grados los parámetros que definen a una Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica. Sin introducir modificaciones radicales en su estructura funcional, las estrategias de crecimiento basadas en el desarrollo rural local como en la expansión horizontal han incorporado fuertemente criterios propios de la lógica de rentabilidad económica, procurando alcanzar altos niveles de eficiencia en la producción propia y de los asociados en un contexto de mayor competitividad.

Acorde a la conceptualización de Obschatko *et al.* (2011), la UAA compone un caso de megacooperativa, en la cual la organización del trabajo se caracteriza por un fuerte grado de profesionalización; la organización de los servicios tiende a la dispersión territorial; y el vínculo asociado/cooperativa se estructura desde una racionalidad económica determinante, con una creciente subordinación técnica del productor.

En términos de las prácticas asociativas cooperativas, será necesario monitorear la interrelación de los factores que permiten la consecución de la acción colectiva, evaluando el peso que vaya adquiriendo cada uno de ellos para encausar la cooperación, y las consecuencias que ello pueda tener en términos de sostenimiento de la actividad de los productores socios de la UAA, especialmente los pequeños y medianos, que aún constituyen la principal base social de la entidad.

Finalmente, a pesar de que aún subsiste un fuerte arraigo y aprecio por la entidad cooperativa que hunde sus raíces en una historia y una cultura compartida, base de una identidad social predominantemente cooperativa, es importante tener en cuenta que la integración de nuevos productores que no han heredado esa identidad, que no pertenecen al radio de acción tradicional de la UAA, o sí, pero que conciben al cooperativismo nada más que como una «metodología» de trabajo, puede eventualmente repercutir negativamente en la organización.

## 6. Conclusiones

A partir de las condiciones que animan la acción colectiva, observamos el influjo de una serie de elementos que solo operando en conjunto permiten entender el mantenimiento de la cooperación, debido a la fuerte heterogeneidad de las estructuras productivas de los asociados y de la propia entidad, que esta estimula.

La presencia de incentivos selectivos, positivos y negativos, presenta un entramado complejo de reglas y prácticas de uso vigentes que adquieren relevancia específica en función de las actividades productivas que desarrollan los productores socios y no socios con los que trabaja, las que la propia entidad gestiona directamente, y diversas

---

<sup>32</sup> Esta tendencia se ha reforzado con la inauguración de tres delegaciones operativas más: Sachayoj (Santiago del Estero), Macapillo (Salta) y Los Frentones (Chaco) entre los años 2015 y 2017 (Memoria y Balance UAA, 2017).

condiciones que va imponiendo la coyuntura en términos de las expectativas de negocio para cada actividad productiva.

Para los pequeños y medianos productores la UAA constituye en único reaseguro económico que les permite mantenerse en actividad, por lo que el lazo de dependencia económica de estos con la entidad es un elemento esencial para entender la continuidad de la relación. En cambio, para los productores más grandes que no tienen dicha dependencia, la UAA se configura cada vez más como una opción de comercialización entre otras, pero que se prefiere porque constituye ya una metodología de trabajo confiable.

Observamos así otros elementos del entramado institucional que trasvasan el mero interés utilitarista, y contribuyen al sostenimiento de la acción colectiva. Constatamos que el accionar económico a partir de las interacciones que emanan de la cooperativa se desarrolla en un clima de «confianza» muy extendido. La presencia de normas de confianzas y reciprocidad para con la organización, se sostienen en un sentimiento y/o convencimiento personal y social de sus protagonistas respecto del valor intrínseco que tiene el «ser cooperativistas», expresando así un componente central de la identidad social de estos productores agropecuarios.

Tomando a la UAA como caso testigo, vemos que las características institucionales de estas organizaciones obedecen a aspectos estructurales fuertemente arraigados en el cooperativismo agropecuario argentino. En primer lugar, las cooperativas continúan siendo el principal reaseguro económico de pequeños y medianos productores, aunque sin escapar a la concentración productiva. En segundo lugar, su accionar se orienta predominantemente por la racionalidad económica, y los elementos institucionales vinculados a los principios cooperativos se expresan de manera formal, más no sustancial. Finalmente, la lógica productiva continúa siendo expansionista, comercial antes que agroindustrial, y tecnológicamente dependiente.

Por todo lo anterior, consideramos que las prácticas asociativas cooperativas en el agro argentino reproducen cierta continuidad en cuanto a rasgos que, de acuerdo a las dimensiones propuestas, se sostienen durante la convertibilidad y también en contextos de posconvertibilidad.

## Referencias bibliográficas

**Aguiar, F. y De Francisco, A. (2007).** Siete tesis sobre racionalidad, identidad y acción colectiva. *Revista Internacional de Sociología*, enero/abril, 65(46), 63–86.

**Arceo, N., González, M., Mendizábal, N. y Basualdo, E. (2010).** *La economía argentina de la posconvertibilidad en tiempos de crisis mundial*. Buenos Aires, Argentina: Atuel.

**Bageneta, J.M. (2015).** *Del algodón a la soja. Territorio, actores y cooperativas en el Gran Chaco Argentino (1960–2010)*. Buenos Aires, Argentina: Intercoop.

**Bageneta, J.M. (2018).** Socias frente al agronegocio: La integración de la Unión Agrícola de Avellaneda (UAA) y la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) (1990–2010). *Trabajo y Sociedad*, 30, 243–268.

**Basañes, C.C. (2011).** Sistemas de capitalización en las cooperativas agropecuarias: un análisis de casos. *Documento* (74), Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. UBA.

**Bisang, R. y Gutman, G. (2003).** Un equilibrio peligroso: Nuevas dinámicas de la producción agropecuaria. *Revista Encrucijadas*, 23, 8–19.

**Fontenla, E.H. (2016).** *Cooperativas Agropecuarias Argentinas. Nueva Generación de Cooperativas. Serie Documentos N° 1*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones CGCyM.

**Lattuada, M. (2006).** *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina: transformaciones institucionales a fines del siglo XX*. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes.

- Lattuada, M. y Renold, J.M. (2004).** *El cooperativismo agrario ante la globalización: un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional.* Buenos Aires, Argentina: Siglo XXI Editores.
- Lattuada, M. y Renold, J.M. (2005).** El cooperativismo agrario en la Argentina. Evolución económica, social y organizacional. *Pampa, 01*, 55–86.
- Lattuada, M., Nogueira, M.E., Renold, J.M. y Urcola, M. (2011).** *Cooperativismo y capital social en la agricultura argentina a comienzos del siglo XXI.* Buenos Aires, Argentina: Prosap, Ucar, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.
- Montes, V. y Ressel, A. (2003).** Presencia del Cooperativismo en Argentina. *Unircoop, 1(2)*, 9–26.
- Neffa, J.C., Panigo, D.T., Oliveri, M.L., Persia, J. y Trucco, P. (2010).** Modelos productivos y sus impactos sobre la relación salarial. Reflexiones a partir del caso argentino. En E. de la Garza Toledo y J.C. Neffa (Comps.), *Trabajo y modelos productivos en América Latina: Argentina, Brasil, Colombia, México y Venezuela luego de la crisis del modo de desarrollo neoliberal* (pp. 261–374). Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Nogueira, M.E. (2010).** Breves notas sobre el concepto de régimen social de acumulación y su pertinencia actual. *Revista Pilquen, 13*.
- Nun, J. (1987).** La teoría política y la transición democrática. En J. Nun y J.C. Portantiero (Comps.), *Ensayos sobre la transición democrática en la Argentina* (pp. 15–56). Buenos Aires, Argentina: Puntosur.
- Obschatko, E.S., Basañes, C.C. y Martini, G.D. (2011).** *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina: diagnóstico y propuestas.* Buenos Aires: Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, IICA Argentina.
- Olson, M. (1992).** *La lógica de la acción colectiva.* México, México: Limusa–Noriega.
- Olson, M. (2001).** La lógica de la acción colectiva. En A. Batlle (Ed.), *Diez textos básicos de Ciencia Política* (pp. 203–220). Buenos Aires, Argentina: Ariel.
- Ostrom, E. y Ahn, T.K. (2003).** Una perspectiva del capital social desde las ciencias sociales: capital social y acción colectiva. *Revista Mexicana de Sociología, 65(1)*, 155–233.
- Paramio, L. (2005).** Teorías de la decisión racional y de la acción colectiva. *Revista Sociológica, 19(57)*, 13–34.
- Sili, M., Sanguinetti, J. y Meiller, A. (2013).** *El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural: la experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Provincia de Santa Fe.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: CICCUS.

## Fuentes

- CENDA (2010). La anatomía del nuevo patrón de crecimiento y la encrucijada actual. La economía argentina en el período 2002–2010. Buenos Aires, Argentina: Atuel.
- CIFRA (2011). Rentabilidad, empleo y condiciones de trabajo en el sector agropecuario. Documento de Trabajo n° 8. Buenos Aires.
- PRICA (Proceso Regional de Integración Cooperativa de las Américas) (2005). Estudio Nacional Argentina. Informe final.
- Entrevistas realizadas por el autor a: Mario, R., productor, octubre 2014; José P., expresidente UAA, septiembre 2014; Fabricio S., productor, septiembre 2014; Marcelo G., expresidente UAA, septiembre 2014; Andrés S., productor, febrero 2011; Isidoro C., productor, febrero 2011; Emanuel V., productor, febrero 2011; Jorge F., productor, febrero 2011; Juan D., productor, febrero 2011.

Masat, N. y Peressón, A. (1994). 1919-1994. 75 Años. Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada. Santa Fe: Talleres Gráficos OFFSET.

Trisemanario Edición 4 (9 de abril, 2011). Una nueva derrota judicial para la Unión Agrícola. 37(4960), Reconquista.

UAA, Memoria y Balance General, Ejercicios 82º (2002/2003) a 93º (2016/2017), Unión Agrícola de Avellaneda Cooperativa Limitada.

UAA. [www.uaa.com.ar](http://www.uaa.com.ar)

Vicentin SAIC. [www.vicentin.com.ar](http://www.vicentin.com.ar)