

---

## **Supervivencia de las cooperativas agropecuarias pampeanas. Estrategias para resolver la tensión Competitividad – Solidaridad**

---

María Isabel Tort<sup>1</sup> y Patricia Lombardo<sup>2</sup>

.....

### **Resumen**

A partir de la profundización del nuevo régimen social de acumulación, una serie de transformaciones económicas, productivas y sociales en el agro pampeano han impactado diferencialmente sobre pequeños y medianos productores y sobre las estructuras y organizaciones económicas, gremiales y de servicios integradas por ellos. En este contexto, las respuestas y estrategias implementadas por las cooperativas agrarias de primer grado han sido heterogéneas redefiniendo, a su vez, las relaciones con las entidades de segundo grado con el propósito de asegurar su supervivencia y promover su crecimiento.

Este trabajo analiza la situación de algunas cooperativas agropecuarias localizadas en la provincia de Buenos Aires, buscando comprender las estrategias construidas para sobrevivir en un contexto cada vez más opuesto a los valores que esta modalidad organizativa pro-

---

1 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - CONICET.

2 Facultad de Agronomía, UBA.

pone, que afecta profundamente a las federaciones constituidas originalmente para potenciar el esfuerzo cooperativo de sus asociadas. Análisis documental y estudios de casos permiten avanzar en algunas interpretaciones en esta línea de investigación. Luego de una breve revisión del proceso de organización e institucionalización del movimiento cooperativo, destacando en especial el rol de algunas de las federaciones en función de los actores que representan, se rescatan casos específicos.

A través de cuantificar y diferenciar los cambios producidos en las explotaciones agropecuarias asociadas a las cooperativas, se inicia una indagación con estudios de la situación en cooperativas de diferentes partidos de Buenos Aires (Bolívar, Tres Arroyos y Saladillo). Si bien el motivo inicial de la existencia de estas organizaciones fue servir a los intereses de sus fundadores, han tenido que desarrollar estrategias que les permitieran permanecer y desarrollarse en su medio para lo cual debieron ser rediseñadas y redirigidas continuamente para permitir su viabilidad desde el punto de vista técnico y económico.

**Palabras claves:** integración – estrategias - tensión de intereses - supervivencia institucional

### Summary

From the depth of the new social regime of accumulation, a series of economic, social and productive in agriculture have impacted differentially pampean small and medium producers and the structures and economic organizations, unions and integrated services for them. In this context, responses and strategies implemented by the first-degree agricultural cooperatives have been heterogeneous redefined, in turn, relationships with second-degree institutions in order to ensure their survival and promote growth.

This paper analyzes the situation of some agricultural cooperatives located in the province of Buenos Aires, seeking to understand the strategies built to survive in an ever more opposed to the values that this organizational form proposed, which profoundly affects federations formed originally to promote the cooperative effort of its partners.

Documentary analysis and case studies allow some interpretations to advance this line of research. After a brief review of the process of organization and institutionalization of the cooperative movement, with particular emphasis on the role of some of the federations in terms of the actors who represent specific cases are rescued.

Through quantify and differentiate between changes in associated farms to cooperatives, begins an investigation to study the situation in cooperatives from different parties in Buenos Aires (Bolívar, Tres Arroyos and Saladillo). While the initial reason for the existence of these organizations was to serve the interests of its founders, have had to develop strategies that allow them to stay and develop in their means of which had to be continually redesigned and redirected to permit its feasibility from the technically and economically.

**Key words:** integration – strategy - intensity of interest - institutional survival

## Introducción

A partir de la profundización del nuevo régimen social de acumulación, una serie de transformaciones económicas, productivas y sociales en el agro pampeano han impactado diferencialmente sobre pequeños y medianos productores y sobre las estructuras y organizaciones económicas, gremiales y de servicios integradas por ellos. Varios son los indicadores que avalan este aserto. El más citado ha sido el de la importante disminución en el número de EAP - especialmente en los estratos de menor tamaño - y el consecuente aumento del tamaño medio de las EAP pervivientes entre los censos de 1988 y 2002.<sup>3</sup> A partir del análisis de la denominada “crisis del agro” del 2008, se reafirma lo antedicho ya que “la concentración de capital y la centralización de la producción sigue su curso, esta vez, de la mano de niveles altos de precios de las materias primas y de políticas económicas que lejos de contrarrestar estos procesos, los potencian” (Ortega, 2010).

Otro indicador de la crítica situación de estos sectores del agro, por cierto que menos utilizado, es el de la importante disminución de la proporción de EAP asociadas a cooperativas (52% en dicho período intercensal). Paralelamente, se “verificó una disminución del número cooperativas agropecuarias y el de asociados como consecuencia del proceso de crisis y concentración que afectó a los pequeños y medianos productores, de las dificultades financieras de muchas entidades, de la modernización de los procesos productivos y de las mayores exigencias de competitividad en la comercialización” (Romero et al, 2006).<sup>4</sup>

3 Según los Censos Nacionales Agropecuarios relevados en esa fechas la cantidad de EAPS bajó un 24 % y el tamaño promedio aumentó de 421 ha. a 524 ha.

4 Citado en Lombardo et al (2007.a).

Si bien esta situación no se dio uniformemente en todo el país ni en los distintos estratos, para la provincia de Buenos Aires -en el 2002- las cifras son muy similares a las del nivel nacional, con solo el 14,5% y el 13,4% de las EAP asociadas a cooperativas respectivamente.<sup>5</sup>

Esta crisis se reflejó también en las organizaciones de segundo grado que agrupan a las cooperativas, donde se registran distintas respuestas que permiten plantear el interrogante acerca de cuáles son los hechos y condiciones que han llevado a que algunas de estas organizaciones desaparezcan y otras se consoliden. En particular, cuál ha sido la incidencia - en los distintos niveles - de la tensión entre los principios cooperativos clásicos, basados en la solidaridad, y los del modelo económico neoliberal de los '90, centrados en la búsqueda de eficiencia y competitividad.

Luego de una breve reseña histórica, que permite situar la actual problemática del sector, se analizan las diferentes respuestas estructuradas por tres cooperativas bonaerenses y su vinculación con las de segundo grado.

## **Breve síntesis de la historia del cooperativismo agropecuario**

En los 20 años transcurridos entre 1898, cuando se funda la cooperativa “El Progreso Agrícola” de Pigüé (Buenos Aires) para cubrir los riesgos del granizo, y 1918, cuando se crea la Sociedad Cooperativa de Lechería de Zavalla (Santa Fe), se generan un conjunto de experiencias, en distintas regiones, atendiendo a diferentes sectores productivos. Consideradas por CONINAGRO “las expresiones más antiguas del cooperativismo agrario argentino. Todas ellas surgieron para romper el aislamiento y la indefensión de los productores agropecuarios frente a los llamados almacenes de ramos generales, los acopiadores y los monopolios, que postergaban en forma permanente sus aspiraciones de progreso” (CONINAGRO, 2010).

Siguiendo a Salminis (2003) se puede destacar el que: “En el proceso fundacional del movimiento cooperativo se destacaron tres aspectos esenciales: a) el surgimiento desde abajo, de manera autónoma

---

5 Aunque se observó una diferencia entre los partidos que el INTA considera como Región Norte (donde el porcentaje de EAPs asociadas a cooperativas ascendía al 15,7% en 2002) y Región Sur (13,0%), según elaboración propia de datos de la Unidad Conjunta INTA-INDEC del IES, elaborados en base al CNA 2002.

y no como creación impulsada por el estado, de instituciones diversas o agencias internacionales; b) la ausencia de una legislación que lo ampare; c) el seguimiento de los principios rochdaleanos”.

La consecuencia natural de esta creciente solidaridad entre productores fue la solidaridad entre organizaciones. Surge así, en 1913, la Confederación Entrerriana de Cooperativas (refundada en 1930 con el actual nombre de Federación Entrerriana de Cooperativas). En 1922, se organiza la Asociación de Cooperativas Rurales de Zona Central (Rosario, Santa Fe), que hoy se denomina Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) y, poco después, la Fraternidad Agraria (cooperativa de cooperativas). En 1928, la Unión de Cooperativas Unidas Ltda. San Carlos (Federación de Cooperativas Tamberas de Santa Fe) y, en 1938, “San-Cor” Cooperativas Unidas Ltda. (fábrica de manteca que integraba a 16 cooperativas de Santa Fe y Córdoba). En 1938, se habían unido cooperativas algodoneras en el Chaco dando origen a la Unión de Cooperativas Algodoneras Ltda. (UCAL) y, en 1939, se organiza la Federación de Cooperativas Agrícolas de Misiones.

Así las cooperativas iniciaron el camino por el cual “rompieron su estado de aislamiento, al considerarse parte integrante de un proceso económico social que necesitaba del esfuerzo solidario” (Salminis, 2003).

Recién en 1947 surge, impulsada desde la Federación Agraria Argentina -entidad gremial representativa de los intereses de pequeños y medianos agricultores, fundamentalmente pampeanos- la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA).

“Todas ellas evolucionaron a lo largo del siglo XX atravesando ciclos de crecimiento y de crisis, al término del cual los resultados fueron disímiles: mientras que unas se han fortalecido, otras se han debilitado o aún desaparecido” (Lattuada y Renold, 2004). Y esto pese a la aparente ventaja de estas entidades de segundo grado en el agro argentino, donde -a diferencia de otros países - suman funciones de apoyo económico a las de representación institucional (reconocido como integración económica e institucional). Esto, según algunos autores, debería darles una ventaja fundamental: “tener actividad económica y prestación de servicios a sus Cooperativas asociadas, que se autofinancien, y por ende los fortalece e independiza de sus aportes sociales que reciben mensualmente de sus asociadas, aún de las más importantes económicamente, lo que permitirá desarrollar una democracia más participativa...” (Resel y Silva, 2006).

A continuación se reseña el caso de dos de ellas, ACA y FACA, en cuanto son relevantes en sí mismas y para los estudios de caso sobre cooperativas de primer grado que se analizan en la segunda parte del trabajo.

## La Asociación de Cooperativas Argentina (ACA)

Con su creación en 1922 se inició un período de consolidación del cooperativismo agropecuario que se extendería hasta inicio de los años `70. Según Lattuada y Renold (2004), en 2004 estaba integrada por 185 entidades cooperativas de primer grado, en su mayoría pampeanas, habiendo realizado significativas inversiones en elevadores y puertos estratégicos.

“Durante la década de los noventa, siguiendo la pauta dominante en la economía nacional, adquirió participaciones en empresas privadas [...] se consolidó como un grupo o **holding** empresario abarcando diferentes rubros y sectores: acopio, comercialización y transformación de la producción agropecuaria; venta y distribución de insumos, transporte, seguros y turismo, y servicios financieros, de salud y provisionales, entre otros. Muchos de estos emprendimientos requirieron la adopción de formas empresariales de capital no cooperativas” (Lattuada y Renold, 2004).

## La Federación Argentina de Cooperativas Agropecuarias (FACA)

Fue creada en 1947, a instancias de la FAA. Mientras que esta última, como entidad representativa de los intereses de pequeños y medianos productores fundamentalmente arrendatarios pampeanos, se encargaba de las actividades gremiales, FACA estaba centrada en lograr una mejora en la capacidad de negociación de sus asociados tanto en la comercialización de su producción como en la compra de insumos. Sin embargo, se verificó en forma habitual la participación entrecruzada de dirigentes y el aporte de su infraestructura para la actividad gremial. Inició un proceso de 20 años de crecimiento que la llevó a ser “la empresa cooperativa más importante del país, con un fuerte grado de concentración en el acopio y comercialización de granos” (Ressel y Silva, 2006). A fines de los `70 sufrió una serie de problemas financieros y, aunque más de una vez logró el auxilio de la banca oficial para salir de trances límite, se vio obligada a la venta de activos hasta llegar, a fines de 1999, a la convocatoria de acreedores. Según anunciaba el diario Clarín (1999):

“tras 52 años de comercializar granos, semillas y abonos, FACA no puede afrontar deudas por \$38 millones La mayor parte de sus

acreedores son pequeñas cooperativas agrícolas de Córdoba y Santa Fe. [...] Más allá de la deuda de 38 millones de pesos, vale apuntar que inició su actividad con el apoyo de 300 entidades. Ahora, en el marco de este pedido de convocatoria, se redujo a noventa [...] y se estima que veinte de las noventa cooperativas adheridas a FACA insistirán en pedir la quiebra” (Clarín, 23/11/1999).

Como síntesis comparativa de la evolución de ambas entidades de segundo grado, se puede observar la diferencia en cantidad de cooperativas asociadas en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1:** Cantidad de cooperativas asociadas a entidades de segundo grado, 1984-1998

Federación	Cooperativas asociadas				
	Año 1984	%	Año 1998	%	Diferencia %
<b>ACA</b>	241	21,6	119	25,4	-102,5
<b>FACA</b>	328	29,4	84	17,9	-290,5
<b>Total de Cooperativas federadas*</b>	<b>1.115</b>	<b>100</b>	<b>469</b>	<b>100</b>	<b>-137,7</b>

Fuente: Elaboración propia en base a cuadro N° 9 de Salminis (2003).

\* Descontando 47 cooperativas con asociación duplicada

Si bien ambas disminuyeron en consonancia con la situación general, la disminución en FACA fue mucho mayor que en ACA, de modo que esta pasó a superarla en su peso en el total ya que a fin del siglo XX reunía un cuarto de las cooperativas federadas.<sup>6</sup> Retomando la reseña de la evolución de la organización del movimiento cooperativo agrario, se puede decir que finalmente se llegó a la fase de mayor integración cuando, a partir de 1956, se crea la Confederación Intercooperativa Agropecuaria (CONINAGRO), entidad de tercer grado que asumió la representación gremial del sector agropecuario solidario.<sup>7</sup> Según Lat-

6 Se debe tener en cuenta que en 1998 se sumaron a las activas las cooperativas inactivas y las no censadas, que sumaban 152.

7 Surgida para reemplazar a la propuesta del Consejo Intercooperativo Agrario de Coordinación y Arbitraje, implementada en 1953 por el gobierno peronista para promover la articulación de los intereses del sector y del Estado, y consolidada recién en 1958 cuando se logra la inclusión de las federaciones de mayor peso (ACA y San-Cor) a las siete iniciales.

tuada (2006), “el trabajo de CONINAGRO se orientó en dos direcciones complementarias. Una, de carácter externo, que se manifestaba en las acciones gremiales destinadas a defender los intereses de las cooperativas agropecuarias y del segmento de productores que las integraban. Otra, dirigida en apoyo de los procesos de reconversión institucional y de adecuación productiva de las cooperativas a las condiciones de funcionamiento de la economía en general y del sector agropecuario en particular” (Lattuada, 2006).

De acuerdo a la información provista por la página institucional de esta confederación, se pueden considerar las siguientes cifras como indicador del peso del movimiento cooperativo:

- 120.000 productores empresarios asociados a cooperativas agropecuarias;<sup>8</sup>
- 300.000 trabajadores permanentes y transitorios en esas unidades agrarias;
- 40.000 puestos de trabajo que están en forma directa en las cooperativas agropecuarias de primer y segundo grado;
- 20.000 puestos de trabajo adicionales que dependen de estas cooperativas en forma indirecta por la tercerización de los servicios de transporte y distribución;
- Más de 500.000 personas que dependen directamente del complejo agrario cooperativo que se expande desde las pequeñas comunidades en que actúan directamente hasta las góndolas de los supermercados y los puertos;
- Las cooperativas agropecuarias facturan más de \$ 7.500.000.000 por año;
- Sus exportaciones superan los \$ 3.000.000.000 anuales;
- Contribuyen con el 6% del Producto Bruto Interno (PBI);
- Representan el 9% del total de la industria agroalimentaria;
- Participan en el 5,6% del total de las exportaciones primarias y agroindustriales;
- Comercializan aproximadamente el 22% de la producción del campo (entre las cuales corresponde mencionar especialmente a granos 20,5%, arroz, 20%, algodón 14%, lana 7,5%, yerba 25%,

---

8 Estas cifras han sido cuestionadas. Se debe considerar que, para la fecha del CNA de 1988, mientras que en CONINAGRO se manifestaba superar los 400.000 productores asociados a cooperativas los datos del Censo solo relevaban algo menos de 93.000 EAP asociadas a cooperativas. Difícilmente esto se pueda explicar por el mentado recurso de la doble asociación.

té 45%, lácteos 26%, miel 20%, vacunos 7%, vino 13%, mosto 17%, tomate 20%, pimienta 20%, tabaco 45%).

Frente a esta presentación exitista de la situación del movimiento cooperativo cabe plantear algunos de los problemas a que se enfrenta.

## La problemática del cooperativismo

Desde una perspectiva integral se pueden definir a las cooperativas como “organizaciones gobernadas por necesidades”, cuyo objetivo principal es “conducir actividades concretas” de modo que se “alcance la máxima satisfacción de las necesidades de los miembros” (Lombardo et al, 2009). Esto hace que en su estructura organizacional deban combinarse “dos lógicas completamente diferentes: una basada en los valores, la confianza y la relación mutua entre los miembros y otra basada en el dinero y en las relaciones formales (contratos) con un “afuera” competitivo” (Lombardo et al, 2009).

Lattuada y Renold (2004) describen esta “tensión conceptual” cuando afirman que “La ecuación entre los aspectos económicos y empresariales y los valores morales y éticos que hacen al concepto el cooperativismo, tienen en la actualidad un amplio y variado arco de de interpretaciones, que está lejos de superar la dicotomía entre acumulación y distribución”.

En este aspecto es interesante la consideración que plantea Elgue: “El hecho de que una cooperativa crezca y adquiera relevancia, da argumentos para que cierto “purismo” inconducente la cuestione, imputándole el haber abandonado su finalidad social. En verdad, hay allí una confusión entre lucro y actividad económica. No todo resultado positivo o excedente supone lucro...” (Elgue, 2008).

Stryjan (1998) sostiene que

“si bien la razón de su existencia es servir a los intereses de sus fundadores, las cooperativas también tienen que actuar para desarrollarse y sobrevivir en su medio ambiente, utilizando para ese fin todos los recursos disponibles. La perspectiva de reproducción se mantiene en la organización de asociados, operada, dirigida y continuamente (re)diseñada por sus miembros. Los asociados son, a su vez, formados y transformados tanto por la organización, como por las acciones que ellos mismos llevan a cabo. La tarea continua de reencauzar a la organización es afrontada por sus miembros, identificando problemas y buscando respuestas para

ayudar a superar los cambios del contexto lo cual implica una visión de las organizaciones cooperativas como un emprendimiento continuo, un proyecto que debe ser reinventado cotidianamente. Es decir que las soluciones concretas son siempre específicas de una determinada situación y deberían ser desarrolladas por los propios participantes los cuales, por ende, no podrían desentenderse de participar en la toma de decisiones en ningún momento”.

Esta capacidad de adaptación permanente es lo que diferenciaría a las organizaciones capaces de persistir en contextos adversos o cambiantes. Se puede afirmar que “la historia reciente del movimiento cooperativo ha estado signada por su pérdida de participación en el mercado y su retraimiento así como por una desconfianza popular muy generalizada acerca de su relevancia, en tanto que los procesos de globalización y desregulación han incrementado las presiones competitivas sobre las cooperativas” (Lombardo, 2009).

Lattuada (2006) da cuenta de la existencia de un metadiscurso intertransformacional, que hace de los principios cooperativos “un sistema de símbolos que permite dar significado, continuidad y coherencia, a formas morfológicas diferenciadas que se suceden en el tiempo, o que existen simultáneamente. La **eficacia** de dicha representación consiste, precisamente, en la posibilidad de relacionar esas situaciones contradictorias y constituir las en un sistema “relativamente coherente”, aceptable intelectual y operacionalmente mediante el recurso paradójico de otra contradicción. Este proceso, vela, encubre, las contradicciones reales y, en este sentido opera como ideología” (Lattuada, 2006).

Una serie de cambios macroeconómicos y sectoriales, con transformaciones estructurales más profundas en la década de los 90, han tenido impactos específicos que han llevado a la desaparición de numerosas entidades cooperativas, de primer y segundo grado. Quizás una de las más notables del sector haya sido la ya mencionada de la FACA, pero también se asistió a los graves avatares de SANCOR (NOTIASOCIATIVAS, 2007).<sup>9</sup> Las que sobrevivieron en más de un caso debieron

---

<sup>9</sup> En 2007 se anunciaba que “el “enroque” realizado entre los anteriores acreedores y el nuevo (BANDES) ofrecería otra ventaja a la empresa cooperativa hasta ayer en situación de bancarrota: las obligaciones resultantes de la aplicación de la ingeniería financiera que se formalizó se amortizarán mediante entregas de productos lácteos que son resultado de la elaboración propia de la gran usina industrial argentina. Es decir, está canjeando un pasivo oneroso y de apremiante exigibilidad por un convenio comercial a atender con recursos que, como la leche en polvo y el know how tecnológico, forman parte de lo que SanCor sabe hacer mejor y para lo cual cuenta con la más sólida experiencia en Latinoamérica” (NOTIASOCIATIVAS, 2007).

también incorporar cambios, aunque quedaran “velados” gracias a una férrea adscripción a esa ideología.

Según un estudio acerca de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano (Barbero et al, 2000), se puede decir que en el ciclo de mortandad de las clásicas cooperativas de comercialización agropecuaria, pueden diferenciarse dos etapas:

- a) La primera se produjo durante el inicio de la década del '80 bajo los efectos directos de la reforma financiera. Las restricciones impuestas por la política crediticia hicieron que las cooperativas adoptaran un rol para el que no habían sido concebidas.
- b) El segundo proceso de mortandad se dio durante la década de los '90, cuando se agudizó la crisis y desaparición del principal sector de sus asociados: los pequeños y medianos productores.

En el período comprendido entre los censos nacionales agropecuarios de 1988 y 2002, disminuyó significativamente la proporción de EAP asociadas a cooperativas (del 24% al 12%), asimismo su cantidad y superficie en la región pampeana mostraron una caída muy importante (62% y 56% respectivamente), siendo más acentuada esta disminución en la provincia de Buenos Aires (72% y 66%) (Lombardo et al, 2007).

En una entrevista realizada en el contexto del conflicto con el agro, al caracterizar la representatividad de las entidades que conformaban la Mesa de Enlace, el Ing. H. Giberti manifestaba que “...si muchas de las entidades agropecuarias de ahora depuran sus padrones de socios se quedan con la mitad o menos de los socios. Es una táctica de las entidades, no sólo de las agropecuarias, si no de todas, de no depurar mucho sus padrones de socios en función de los que verdaderamente pagan, para aparentar tener así una mayor representatividad ” (Grober, 2008).

Y más concretamente, refiriéndose a la situación de CONINAGRO, afirmaba que buena parte de las cooperativas “sufrió un descalabro durante la época del 1 a 1 acompañado por la falta de apoyo oficial. Muchas se salvaron transformándose realmente en empresas comerciales. FACA, que nucleaba cooperativas de productores medianos y pequeños afines a la Federación Agraria, quebró. De las restantes federaciones de cooperativas integradas en CONINAGRO quedó ACA como grupo de mayor peso, cuyos integrantes tradicionalmente fueron productores de medianos para arriba. En definitiva, CONINAGRO ahora agrupa menos cooperativas, con menor espíritu cooperativista y con menos importancia de pequeños y medianos productores” (Grober, 2008).

Ante esta crítica situación y teniendo en cuenta lo mencionado respecto a la tensión entre las dos lógicas contrapuestas, es posible visualizar la emergencia de “dos posiciones divergentes: por un lado, la adopción de un discurso y una estrategia mutualista que promovía el reforzamiento de los principios cooperativos originarios; por otro, un tipo de organización que introdujo fórmulas de gestión empresarial. El posicionamiento de las cooperativas ante las políticas neoliberales, se caracterizó más por una adecuación que por una posición de enfrentamiento a las mismas. Esto implicó, entre otros aspectos, la disminución en el personal y la flexibilización laboral, la venta y/o entrega de bienes como medio para reducir el fuerte endeudamiento, la fusión de cooperativas y la reducción de los servicios ofrecidos” (Lombardo, 2009).

Tratando de avanzar en la explicación de las diferentes conductas y respuestas a la situación crítica por la que el movimiento cooperativo del sector atravesó al inicio del siglo XXI se reseña a continuación la trayectoria de tres cooperativas localizadas en diferentes partidos de Buenos Aires: Tres Arroyos, Bolívar y Saladillo. Si bien el motivo inicial de la existencia de estas organizaciones fue servir a los intereses de sus fundadores, han tenido que desarrollar estrategias que les permitieran permanecer y desarrollarse en su medio para lo cual debieron ser rediseñadas y redirigidas continuamente para permitir su viabilidad desde el punto de vista técnico y económico.

## La Cooperativa Agraria de Tres Arroyos

A fines de julio de 1932, en un contexto dominado por la crisis económica mundial, surgió la “Cooperativa Granjera de Tres Arroyos” promovida por la acción de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) y de “La Previsión” Cooperativa de Seguros Agrícolas, Colonización y Crédito Limitada.<sup>10</sup> Su objetivo primordial consistía en el apoyo y defensa de los intereses de los pequeños granjeros y horticultores, que atravesaban una situación de crisis y de extrema pobreza.<sup>11</sup>

---

10 Previamente, estas mismas instituciones, habían impulsado la constitución de varias entidades similares en la zona: Orense, Oriente, Cascallares, San Cayetano, Copetonas, Benito Juárez, a las cuales, posteriormente, se agregaron la cooperativa citada y otra en San Mayol. En el año 1937, a partir de la ampliación de la actividad original, se produjo el cambio de denominación a “Cooperativa Agraria de Tres Arroyos” y se modificaron sus estatutos.

11 Este estudio de caso fue extraído de Ravina y Lombardo (2007).

El análisis de su proceso evolutivo, muestra que la misma ha tratado de adaptarse a los diferentes cambios tecnológicos, productivos y económicos que se produjeron en el sector agropecuario, los documentos institucionales destacan el rol desempeñado por la entidad de segundo grado: “aunque siempre existieron en el campo momentos buenos y malos, pudo seguir creciendo con el esfuerzo de sus asociados y directivos, de sus funcionarios y de la Asociación de Cooperativas Argentinas, a la que adhirió desde su difícil comienzo”.

Esta cooperativa es uno de aquellos casos que consolidaron su liderazgo efectuando una reconversión expansiva a partir de fines de los 80, mediante un proceso de absorción de otras entidades zonales que presentaban serias dificultades para su funcionamiento (Gorenstein et al, 2001).<sup>12</sup> Según el propio balance de la cooperativa:

“en nuestra región, paulatinamente se fue registrando una modificación sustancial. Las entidades solidarias de menor magnitud, de economía reducida, se vieron perjudicadas y así como la irrupción de estructuras competitivas de lucro conmovieron la realidad, así las cooperativas de mayor volumen asumieron el desafío de mantener la fortaleza global del sistema de economía social, absorbiendo a las que estaban en dificultades y rediseñando sus propias actividades. El resultado final detrás de ese objetivo fue exitoso, ya que el cooperativismo agropecuario en conjunto se mantuvo en niveles similares a los que existían antes de la transformación económica mundial [...] Las instituciones cooperativas de mayor dimensión y capacidad de realizaciones, afrontaron la responsabilidad de llevar a buen término el esfuerzo. En nuestra región, inclusive hubo intentos de agrupar algunas entidades de menor volumen para luchar contra los inconvenientes, pero finalmente, fueron las mayores las que acudieron en apoyo.<sup>13</sup> La Cooperativa Agraria de Tres Arroyos, en contacto permanente con la Asociación de Cooperativas Argentinas para formular los análisis de desarrollo de la situación y las posibi-

---

12 Fusión por absorción: consiste en la absorción de una o más cooperativas por otra cooperativa. Para ello se amplía el patrimonio de la cooperativa absorbente con los patrimonios de las cooperativas que se disuelven. Los patrimonios de las cooperativas absorbidas se trasladan en bloque eliminando los créditos y débitos entre las sociedades que se fusionan.

13 Un caso representativo de esta situación se dio entre las cooperativas de Copetonas, Oriente y Aparicio, que decidieron fusionarse y constituir una nueva cooperativa que se llamó Río Quequén. Esta nueva cooperativa funcionó durante tres años pero, al no poder superar las situaciones que adquirió de sus antecesoras, terminó siendo absorbida por la Agraria de Tres Arroyos. Extraído de Carricart y Bustos Cara (2002).

lidades de congregar a entidades hermanas en riesgo cierto, comenzó a trabajar tempranamente en el gravísimo problema” (Memoria y balance de la cooperativa).

Lo expresado por un dirigente, pone de manifiesto la capacidad de la institución para identificar las necesidades de los productores y generar alternativas para satisfacerlas más allá de los compromisos institucionales: “La cooperativa como empresa es más flexible, se buscan distintas estrategias, se hacen convenios [...] Es un servicio para el productor, nos fijamos mucho en el productor [...] Si bien depende de ACA, hace unos años se empezó a integrar todos los semilleros para todos los productos....”.

La fuerte integración que, desde su nacimiento, ha mantenido con ACA es reconocido por otro dirigente como un factor facilitador en el desarrollo de la cooperativa: “No tenemos una integración directa entre pares, entre cooperativas hermanas. Tenemos un funcionamiento muy acordado, conjunto. Pero sí hay un proceso de integración vertical ya que todos formamos parte de una cooperativa de segundo grado, que es la Asociación de Cooperativas Argentinas. Tiene semilleros, dos puertos, toda una infraestructura para manejo de cereal que está puesta al servicio de las cooperativas de base. Y son las cooperativas de base las que abastecen. Como es una cooperativa de cooperativas, trabaja en exportación, no en acopio directo a productores, sino que es corredora, colocadora de mercadería de las propias cooperativas. También tiene emprendimientos industriales, plantas de elaboración, molino, aceiteras, frigoríficos, etc. Ahí se vive una actividad comercial-industrial más ligada a exportación que a un acopiador local”. Esta integración le ha permitido ampliar su oferta de servicios, brindando cobertura para siniestros (seguros) y para salud. La cooperativa, ha llevado a cabo una estrategia expansiva con el propósito de alcanzar la dimensión suficiente para competir y generar recursos para afrontar las inversiones necesarias. La implementación de dicha estrategia, basada en la absorción de otras cooperativas con problemas de viabilidad, se ha visto favorecida por dos factores principales: por un lado, el liderazgo zonal ejercido por esta entidad de antigua data en el sector; y por otro, el apoyo brindado por la cooperativa de segundo grado (ACA).

En la medida que la cooperativa ha crecido y se ha complejizado, la transparencia en su accionar se convirtió en una cuestión más difícil pero fundamental para el mantenimiento de los lazos con sus asociados.

## La Cooperativa Agropecuaria de Bolívar

Se creó en 1943 contando con el apoyo de la Federación Agraria Argentina (FAA) y poco después, con el de su proyecto cooperativo: la Federación Argentina de Cooperativas Agropecuarias (FACA).<sup>14</sup>

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

La vinculación de la cooperativa con FACA, como bien destaca un dirigente, trajo aparejado un proceso de profesionalización de la actividad con el objetivo manifiesto de promover la modernización de las explotaciones asociadas: “Estaba (la cooperativa) asociada a FACA y esta había promovido la incorporación de ingenieros agrónomos a las cooperativas, para que se fueran tecnificando. FACA tenía un departamento agronómico, y nos daba una mano a los que recién empezaban, entonces hacíamos reuniones por zona, teníamos como una red de profesionales para tener intercambios, capacitación”. A principios de la década de los 80 atravesó una grave crisis que puso en peligro su supervivencia. Esta situación implicó la venta de activos, el cierre de secciones y, por lo tanto, la disminución de los servicios prestados.

“Cuando yo la conocí, en el 80, la cooperativa venía de un momento de mucho crecimiento, de bonanza, con un gerente que era arriesgado pero emprendedor, hacia inversiones, y fue creando sucursales; remate feria y estación de servicio en Ibarra; en Paula también tenían remate feria; en Alen tenían acopio y remate feria y estaban proyectando abrir otra sede. Pero [...] aparentemente la cooperativa se estaba empeñando, entonces tuvo momentos bastante críticos. La cooperativa tenía mucho movimiento, pero había inflación y empezaron los problemas económicos...” (entrevista a ex - empleado de la cooperativa).

Como consecuencia de ello, la cooperativa debió ceder en arrendamiento el autoservicio al Hogar Obrero, vender su flota de camiones y la estación de distribución de combustibles, reduciendo a casi la mitad el número de empleados y reajustando los sueldos percibidos por los restantes.

Con el objetivo de buscar alternativas para superar la problemática descrita se realizaron asambleas extraordinarias, con una significa-

---

14 Este estudio de caso fue extraído de Lombardo et al (2009).

tiva participación de los asociados, donde se decidió llevar a cabo “una recapitalización”.<sup>15</sup>

Además del apoyo brindado por los socios, se tomaron medidas que implicaron el cierre y achicamiento de sucursales, la cancelación de las inversiones previstas así como el reemplazo de la persona que ejercía la función gerencial.

Si bien la fuerte ligazón que unía a la cooperativa con FACA, y también con FAA, se ve reflejada en los comentarios realizados por varios entrevistados, cuando se produce la quiebra y desaparición de FACA en el año 1999, la cooperativa se integra a ACA lo cual, según el gerente, no representó una diferencia fundamental en su relacionamiento institucional: “Era una cosa de ser consecuente con FACA. Así como los socios operaban todo con la cooperativa, la cooperativa operaba todo con FACA. Era la entidad de respaldo financiero de la cooperativa. Toda la masa de dinero que requería la masa de socios venía de FACA” (entrevista a informante calificado).<sup>16</sup> Según opiniones de los protagonistas: “Federación Agraria es la parte gremial, nosotros estamos asociados como cooperativa, porque las cooperativas no pueden hacer política gremial, eso lo hacen las federaciones. Desde el inicio de la cooperativa se asoció a FAA” (entrevista al presidente del Consejo de Administración). Mientras que el gerente de la cooperativa opinaba: “Estuvimos con FACA y luego, cuando murió, nos sumamos a ACA. Para nosotros no hubo diferencia. En realidad, yo no estoy obligado a comerciar con ACA, puedo comerciar con cualquier corredor, depende del negocio que uno quiere hacer”.

Es interesante destacar que, desde 2005, la entidad participa de un proyecto de desarrollo local que permitió la reapertura de la estación de servicios contando además con el apoyo de ACA.<sup>17</sup> Las expresiones de un dirigente refleja esta situación: “Vino gente del departamento de recuperación de cooperativas de ACA a brindar sus servicios. Ellos contaron que existían tres posibilidades: una era cerrar definitivamente y alquilar alguna construcción, otra que la gestionara ACA y la tercera era ayudar a la cooperativa para que empezara a sanear su situación. Y estamos en la tercera, así que se puede considerar que se está salvando”.

---

15 En dichas asambleas se decidió que un porcentaje del cereal entregado se iba a capitalizar.

16 La cooperativa se afilió a ACA en el año 2000.

17 Cerrada en la década de los 80.

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

## La Cooperativa Agrícola Ganadera de Saladillo

Se crea en 1950, con un fuerte apoyo de FAA y FACA, reuniendo a pequeños y medianos productores de la zona con intención de subsistir y progresar en el sector mediante el acopio y la comercialización conjunta de granos.<sup>18</sup>

Esta cooperativa nació durante los primeros gobiernos peronistas (1946-1955), período en el cual el cooperativismo agrario mostró un acelerado crecimiento en un contexto caracterizado por la tensión en sus relaciones con el Estado. Si bien las tensiones se manifestaban ya desde mediados de 1946, esto no impidió a las cooperativas reconocer los beneficios del crédito oficial recibido, que paulatinamente -después de 1949- se hizo más flexible y barato, frente a los cambios de la coyuntura económica (Girbal Blacha, 2006).

Su constitución, y posterior evolución, al igual que la de Bolívar contó con el apoyo de la FAA y su proyecto cooperativo: FACA. Integra el importante conjunto de cooperativas que “fueron gestadas y se desarrollaron a partir de un doble movimiento: desde las políticas peronistas de fomento cooperativo y desde el accionar de una corporación agraria gremial que participaba de un conjunto de nuevos espacios institucionales” (Olivera, 2006).

A pesar de que FACA promovió y apoyó la formación de la cooperativa, esta se desvinculó de la entidad de segundo grado en el año 90 para integrarse a la ACA. La desvinculación se produjo, por un lado, por el acelerado “derrumbe” de FACA, que llevó a su posterior desaparición y, por otro, dada la existencia de cierta conflictividad en las relaciones entre los dirigentes de ambas instituciones.<sup>19</sup>

En la memoria institucional esto se justifica de la siguiente manera: “Hemos suspendido las relaciones comerciales con FACA, la entidad de segundo grado a la cual estuvimos asociados desde el inicio de nuestras operaciones. Ante ello y para no alejarnos del movimiento coopera-

18 Este estudio de caso fue extraído de Lombardo y Tort (2007).

19 Existía tensión en las relaciones entre los dirigentes de la cooperativa y el presidente de FACA.

tivo, hemos volcado nuestra operatoria a la Asociación de Cooperativas Argentinas, entidad a la que nos asociamos durante el corriente año y con la cual estamos manteniendo estrechas relaciones comerciales e institucionales”.

La cooperativa atravesó por dos situaciones críticas: una en el año 1960 y otra, de mayor magnitud, entre 1979 y 1980 como consecuencia, principalmente, del proceso inflacionario.<sup>20</sup> Esta última crisis fue superada gracias al apoyo prestado por FAA y FACA, así como a la contribución monetaria que realizaron todos los miembros del Consejo de Administración con la finalidad de saldar las deudas bancarias.

El gerente de la cooperativa recuerda que

“para poder reactivar la actividad de la cooperativa, y salir de la crisis se le ofreció al productor el sistema de ‘pesar y cobrar’ o sea, obtener el dinero en efectivo en el momento, un pago realmente al contado. Para poder realizar esto la cooperativa fue financiada con dinero de FACA. Todo esto aconteció en el año 1983, en la campaña de trigo y parte de la cosecha gruesa. Lo que también colaboró mucho es que ese año fue buenísimo climáticamente hablando. Todo esto funcionó muy favorablemente, generando nuevamente confianza entre los productores que trabajaban con la cooperativa. Para el año 1984 ya se había recuperado la planta de silos y la parte edilicia, fueron ambas nuevamente compradas a FACA y a la parte seguros de FAA, respectivamente”.

Un resultado concreto de la superación de la crisis, se tradujo en un significativo incremento de los volúmenes comercializados.

## Algunas reflexiones finales

En primer lugar, debe destacarse que todas las cooperativas analizadas surgieron con el propósito central de aumentar el poder de negociación de pequeños y medianos productores agropecuarios en la comercialización de su producción y en la provisión de servicios, mediante la asociación voluntaria, la solidaridad y la ayuda mutua. Fueron promovidas y apoyadas por entidades de segundo grado lo cual contribuyó a

---

<sup>20</sup> Esta última situación, se produjo debido a que la cooperativa vendió anticipadamente lo que los productores todavía no le habían entregado, provocando un desfase entre lo vendido y lo entregado. Dicha situación se fue agravando cada vez más hasta que en 1981 cesó la actividad. En ese contexto, se habían contraído deudas con los Bancos Nación y Credicoop (créditos de evolución).

la realización de inversiones en infraestructura logrando, de este modo, diversificar los productos comercializados y los servicios prestados.

La relación con estas entidades puede considerarse como un aporte de capital relacional (Potocnjak y Vignolo, 2002) que incrementó el apoyo social (Forni, 2005), fortaleciendo su capacidad de organizar las estrategias necesarias para continuar en la producción bajo la forma cooperativa. Mientras que la estrategia desarrollada por la Cooperativa Agraria de Tres Arroyos puede clasificarse como expansiva, en los otros dos es de tipo defensiva, como forma de superar situaciones críticas, pero sin la decidida actitud de adaptación extrema de algunos de los principios cooperativos que caracterizó a la primera.

El proceso de absorción de cooperativas con problemas en su funcionamiento por otra con un fuerte liderazgo y con el respaldo de una entidad de segundo, como es el caso de la Cooperativa Agraria de Tres Arroyos, plantea un dilema sobre la existencia de cooperación entre empresas cuándo se establecen relaciones asimétricas entre las partes. Es así que la respuesta adaptativa de esta cooperativa a las condiciones del nuevo contexto, puede tener distintas lecturas. Desde aquellos que lo caracterizan como una forma de cooperación entre empresas (intercooperación), que permite alcanzar economías de escala mejorando la eficiencia y la competitividad; hasta los que consideran que estas modalidades de integración tienen como resultado una concentración que impulsa una reconstrucción de territorios transformando la vinculación entre el socio y la cooperativa. Se debe tener en cuenta que el perfil marcadamente empresarial de ACA implica una mayor adaptabilidad a condiciones cambiantes del contexto influyendo, de este modo, en el diseño y desarrollo de la estrategia implementada.

Los cambios profundos en la organización de la Cooperativa Agropecuaria de Bolívar, se produjeron en respuesta a crisis estructurales originadas tanto en el sector productivo al que está relacionada como en el propio movimiento cooperativo que la contenía. La demora en identificar la gravedad y profundidad de esas crisis llevó a que la estrategia debiera basarse en la retracción de actividades y en la reducción de personal, que se tradujo en un “achicamiento” y reconversión de su estructura. Con el apoyo logístico y financiero de FACA, se privilegió el saneamiento de las cuentas así como la concentración de la actividad en los rubros más rentables. Esta estrategia acabó transformando el perfil socioproductivo de sus socios, lo cual lleva a formular un interrogante referido al tipo de asociados para los cuales sigue siendo eficiente la cooperativa en esta etapa de su evolución.

En la Cooperativa Agrícola Ganadera de Saladillo, se destaca un grupo homogéneo y cohesionado de socios, que constituyen el Consejo de Administración concentrando la toma de decisiones, que aparecen como una estructura cerrada resistente a los cambios, que son los que sostienen la construcción del capital social. Son ellos los que asumen el compromiso de superar la crisis institucional, contando con el apoyo de una entidad de segundo grado (FACA) y con el marco de una normativa que limita los comportamientos oportunistas. A pesar del significativo papel desempeñado por FACA en la superación de la crisis, los conflictos entre dirigentes de ambas entidades (de primer y de segundo grado) forzaron un proceso de desvinculación y, posteriormente, una integración a ACA.

La relación de origen con una u otra entidad de segundo grado parece tener la capacidad de generar una impronta de tal magnitud que luego se manifiesta en el tipo de comportamientos asumidos, aunque uno de ellos sea precisamente el cambio de adscripción.

Si bien los tipos de integración que se han dado son, preferentemente, “a través de la formación de federaciones, uniones y confederaciones de cooperativas poniendo énfasis en las acciones de representación, sin embargo la articulación entre cooperativas a nivel local, nacional y regional, es un desafío necesario para poder dar respuesta a su crecimiento y desarrollo” (Ressel y Silva, 2006).

Un denominador común, que atraviesa todos los casos analizados, más allá del nivel de integración alcanzado entre las cooperativas de primer y segundo grado, es la búsqueda de diversas alternativas comerciales factibles de brindar respuestas a las necesidades de sus asociados.

## Bibliografía

- Barbero, A.; Gorenstein, S. y Gutiérrez, R. (2000). “El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano”. En *Seminario Internacional*, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, agosto.
- Carricart, Pedro y Bustos Cara, Roberto N. (2002). “Territorio local y cooperativas. Procesos de concentración y de desarticulación local”. En *VII Reunión del Seminario Permanente de Formadores en Extensión Rural*, La Plata, 18 al 20 de setiembre.

- Clarín.com (1999). “Una cooperativa en problemas. Convocatoria de Acreedores para la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias”, Edición Martes 23/11/1999, sección Economía.
- CONINAGRO, Sitio Institucional (consultado el 3 de noviembre de 2010) <http://www.coninagro.org.ar/interior.asp?M=Historia>.
- Elgue, Mario C. “Economía Social”. En sitio web de Fundación CIESO (Centro de Investigaciones de la Economía Social) - [www.fundacioncieso.org.ar](http://www.fundacioncieso.org.ar) (consultado en marzo 2008).
- Forni, Pablo (2005). *Organizaciones comunitarias y redes sociales: sus implicancias en la generación de capital social y la superación de situaciones de exclusión. Estudios de caso en Buenos Aires*. IDICSO – Área de ONGs y Políticas Públicas, Material AONGPP016, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad del Salvador, Buenos Aires.
- Girbal Blacha, Noemí (2006). “Discursos confrontados. Realidades en tensión. El cooperativismo agrario y la política económica del Estado peronista (1946-1955)”. En Olivera, Gabriela (comp.). *Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos*. Córdoba, Ferreyra Editor.
- Gorenstein, S.; Barbero, A. y Gutiérrez, R. (2001). “Las nuevas tendencias del cooperativismo agrario pampeano”. En *Realidad Económica*, N° 181, pp. 108-130.
- Grober, Isaac (2008). “Conflicto por las retenciones: su trasfondo, sus implicancias y los lineamientos para una nueva política”, Entrevista al Ing. Horacio Giberti, publicado el 11/7/2008 en *Portal IADE/ Realidad Económica* <http://www.iade.org.ar/modules/noticias/article.php?storyid=2490> (Consultado 08-11-2010)
- Lattuada, Mario (2006). *Acción colectiva y corporaciones agrarias en la Argentina. Transformaciones institucionales a fines del siglo XX*. Argentina, Editorial Universidad Nacional de Quilmes.
- Lattuada, Mario y Renold, Juan M. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización*. Buenos Aires, Siglo Veintiuno.
- Lombardo, P.; Ravina, N.; Tort, M. I. y Siolotto, R. (2009). “Crisis cooperativa y reconversión institucional”. En *Revista Facultad de Agronomía UBA*, N° 29, (2), pp. 69-79.
- Lombardo, P.; Tort, M. I. y Ravina, N. (2007.a). “Las transformaciones en el agro pampeano y su incidencia sobre el sector cooperativo”. En *Revista Facultad de Agronomía UBA*, N° 27 (2), pp. 113-125.
- Lombardo, Patricia y Tort, María Isabel (2007.b). “Cooperativas en conflicto: ¿el capital social hace la diferencia? Estudios de caso”.

- En *Revista de la Facultad de Agronomía UBA*, N° 27, (3), pp. 187-200.
- NOTIASOCIATIVAS (2007). “SANCOR: Luces y sombras del acuerdo financiero”. En *Boletín Hebdomadario de la Economía Social y la Sociedad Civil*, Año V - N° 65, Buenos Aires, 23 de julio de 2007.
- Olivera, Gabriela (2006). “La conformación histórica de una institución paradójica: un diseño gremial-cooperativo. El caso de una cooperativa asociada a FACA, durante los primeros gobiernos peronistas”. En Olivera, Gabriela (comp.). *Cooperativismo agrario: instituciones, políticas públicas y procesos históricos*. Córdoba, Ferreyra Editor.
- Ortega, Lucía (2010). “Sobre el “pequeño productor” y el impacto diferencial de las retenciones a las exportaciones agrarias, 2002-2008”. En Villulla, Juan Manuel y Fernández, Diego (comp.). *Sobre la tierra. Problemas del desarrollo agropecuario pampeano*. Buenos Aires, Editorial Facultad de Ciencias Económicas-UBA.
- Potocnjak, Christian y Vignolo, Carlos (2002). “Construyendo capital social en la región de Aysen, Chile: hacia una interpretación del desarrollo como fenómeno conversacional”. En *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002
- Ravina, Natalia y Lombardo, Patricia (2007). “Concentración cooperativa: una manera de aumentar competitividad”. En *Actas de las V Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales*, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Ressel, Alicia y Silva, Noelia (2006). “Estudio de las Cooperativas Agrarias en Argentina”. En *Cooperativas e integración regional. La trayectoria de las cooperativas agropecuarias y de ahorro y crédito en el MERCOSUR*. Instituto de Estudios Cooperativos de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina.
- Romero, F.; Alamo, M.; Stolze, B. y Alessandrini, M. (2006). *Cambios estructurales y transformaciones institucionales en el cooperativismo agropecuario argentino. El caso del sudoeste de la provincia de Buenos Aires. Cultura política y crisis en la provincia de Buenos Aires (1999-2001): las prácticas y los discursos*. Secretaria de Ciencia y Tecnología de la Universidad Nacional del Sur (UNS).- Citado en Lombardo, P. et al (2007) “Las transformaciones en el agro pampeano y su incidencia sobre el sector cooperativo”. En *Revista Facultad de Agronomía UBA*, N° 27(2), pp. 113-125.

- Salminis, Javier A. (2003). “Apuntes sobre la génesis y desarrollo del cooperativismo agropecuario en la República Argentina”. En *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, N° 081, Madrid, España, Universidad Abdelmalek Essaadi, pp. 77-99.
- Stryjan, Yohanan (1998). *Comprendiendo a las cooperativas. La perspectiva de reproducción*. Publicaciones del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo N° 9, FCE-UBA, marzo.

Supervivencia de las cooperativas agropecuarias pampeanas. Estrategias para resolver la tensión Competitividad – Solidaridad

Fecha de recepción: 20/04/2011

Fecha de aceptación: 03/06/2011

