



## De clientelar a agroindustrial. Interrelaciones entre la estructura y el perfil institucional de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz (1967-1992)

### From clientelistic to agro-industrial. Interrelations between the structure and the institutional profile of the Agricultural Cooperative of Monte Maíz (1967-1992)

Poggetti, Rocío Soledad

Rocío Soledad Poggetti  
rpoggetti@hum.unrc.edu.ar  
Universidad Nacional de Río Cuarto - CONICET,  
Argentina

**Trabajos y comunicaciones**  
Universidad Nacional de La Plata, Argentina  
ISSN: 2346-8971  
Periodicidad: Semestral  
núm. 58, 2023  
publicaciones@fahce.unlp.edu.ar

Recepción: 07 Diciembre 2022  
Aprobación: 10 Junio 2023  
Publicación: 01 Julio 2023

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/76/764362001/>

DOI: <https://doi.org/10.24215/23468971e186>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

**Resumen:** Este trabajo aborda las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que desplegaron las cooperativas agropecuarias pampeanas para competir con éxito en el marco de políticas agrarias y cooperativas que tendían a favorecer a las agroindustriales más capitalizadas, fundamentalmente entre 1960 y mediados de 1980. Para ello, recuperamos las potencialidades heurísticas de la reducción de escala. La cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (radicada en el sur este de la provincia de Córdoba) nos habilita una puerta de entrada para pensar en la interrelación entre las características de la estructura organizativa e institucional que se gesta en cada contexto y las disposiciones más duraderas que forman parte del perfil institucional que va cristalizando en estas empresas. Para ello, apelamos a un conjunto variado de fuentes entre las que se encuentran censos agropecuarios, documentos institucionales y entrevistas.

**Palabras clave:** Cooperativa, Estructura organizativa e institucional, Perfil, Estrategias.

**Abstract:** This work deals with the government, associative and socio-productive strategies that the pampean agricultural cooperatives deployed to compete successfully within the framework of agrarian and cooperative policies that tended to favor the most capitalized agro-industrial companies, mainly between 1960 and the mid-1980s. Thus, we recover the heuristic potentialities of downscaling. The cooperative Agrícola de Monte Maíz Ltda. (based in the south-east of the province of Córdoba) provides us with a gateway to think about the interrelationship between the characteristics of the organizational and institutional structure that is developed in each context and the most that are part of the institutional profile that is crystallizing in these companies. To do this, we appealed to a varied set of sources, including agricultural censuses, institutional documents, and interviews.

**Keywords:** Cooperative, Organizational and institutional structure, Profile, Strategies.

## INTRODUCCIÓN

En<sup>1</sup> el presente trabajo abordamos las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que desplegaron las cooperativas agropecuarias pampeanas en la etapa capital-intensiva del régimen social de acumulación sustitutivo (1930-1989). En particular, focalizaremos el análisis en las décadas de 1970 y 1980 con la finalidad de caracterizar las estructuras organizativas e institucionales (EOI) que se gestaron para insertarse de manera exitosa en este contexto. Esto nos permite, al mismo tiempo, plantear un conjunto de interrogantes sobre la ruptura que en apariencia supuso la expansión del agronegocio, hacia finales del período que nos ocupa, en las estrategias de estas asociaciones. O, planteado en otros términos, cómo interactúan los cambios propios de cada EOI con aquellas disposiciones que se constituyen como parte del perfil.

¿Qué sabemos acerca de la dinámica de las cooperativas agropecuarias durante esos años? Los estudios cooperativos observaron que en este momento se produjo una ralentización en la matriculación de las cooperativas agropecuarias –luego del período expansivo que se produjo durante el peronismo- (Levin y Verbeke, 1997; Lattuada y Renold, 2004; Lattuada, 2006). En paralelo, se fue rearticulando el peso de los diferentes objetos sociales sobre el conjunto. Si bien las de comercialización continuaron teniendo la importancia cuantitativa que habían detentado históricamente, las agroalimentarias y agroindustriales reconocieron una expansión sin precedentes (Lattuada, 2006; Olivera, 2019). Estos cambios se han explicado a partir de los incentivos que supusieron los proyectos desarrollistas para la emergencia de emprendimientos de transformación de materia prima y agregado de valor y de la introducción de prácticas productivas, culturales y tecnológicas vinculadas a la “revolución verde” (Olivera, 2017 y 2019). En este contexto, las políticas públicas agrarias y cooperativas favorecieron a las cooperativas agroexportadoras y agroindustriales a partir de un conjunto de instrumentos crediticios y fiscales (Olivera, 2019; Levin y Verbeke, 1997).

Las inversiones necesarias para el montaje de fábricas de balanceado, frigoríficos y de otros procesamientos de la materia prima de los asociados demandaron a las cooperativas fortalecer la capitalización de las entidades y, en función de ello, dinamizaron un tipo de empresarialización expansiva y capital-intensiva. Para acompañar esas estrategias socio-productivas se desarrollaron un conjunto de cambios institucionales tales como la ampliación del recurso humano, su reorganización a partir de criterios piramidales, la incorporación sostenida de saberes expertos, entre otros. Suelen asociarse a estos cambios aquellos vinculados a la reorganización en el gobierno y la gestión de las cooperativas. La desarticulación del gobierno colegiado y el peso de las gerencias en los procesos de toma de decisión son citados como los más relevantes (Lattuada y Renold, 2004; Lattuada, 2006). En general, muchos de estos trabajos sitúan en esta coyuntura la antesala de las quiebras que se produjeron a partir de 1990, sobre todo en aquellos casos en que a la complejidad administrativa se sumaron las dificultades de financiamiento de los productores asociados y los de la propia cooperativa para afrontar con éxito su desarrollo organizativo e institucional (Barbero, Gorenstein y Gutiérrez, 2000).

En definitiva, conocemos la dinámica general que asumieron las cooperativas entre 1970 y 1980 pero relativamente poco sobre las estrategias que concretamente desplegaron. ¿Qué procesos gerenciales y administrativos se modificaron a partir de la introducción de saberes profesionales? ¿Cómo se relacionaban esos cambios con el crecimiento cuantitativo que experimentó el recurso humano de las cooperativas agropecuarias pampeanas en este contexto? ¿Qué estrategias se instrumentaron para gestionar el vínculo con los asociados en un momento de reconversión productiva y de restricción del financiamiento? ¿Qué estrategias socio-productivas se desarrollaron para favorecer los proyectos agroindustriales? Los esfuerzos de capitalización y expansión territorial ¿cómo se articulaban con la ampliación de la base social? Estas son algunas de las preguntas que guían nuestro trabajo.

Para acercarnos a la comprensión de estos procesos, nos ocupamos de reconstruir la trayectoria de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. entre 1970 y 1980. Esta cooperativa de primer grado, inserta en el sur este de la provincia de Córdoba, se erigió durante esos años como una de las empresas agropecuarias más

dinámicas del territorio. En particular, nos interesa abordar la EOI que hemos dado en llamar agroindustrial a partir de las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que se gestionaron para competir con éxito en un modelo de desarrollo agrario que tendía a afianzar su carácter capital-intensivo y cómo se insertó esta estructura en las disposiciones instituidas que formaban parte de su perfil institucional.

Para ello, nos posicionamos en los estudios agrarios regionales (Girbal de Blacha, 2013). Apelamos a la reducción de la escala de observación en tanto estrategia que nos permite recuperar la potencialidad explicativa de los agentes con anclaje local y/o regional para abordar procesos generales. Es decir, a partir de la articulación de diferentes niveles de análisis abordamos en detalle los procesos que son objeto de estudio sin olvidar que estos deben ser reconstruidos con relación a las coordenadas más generales en las que se insertan. Para hacerlos operativos, recurrimos a la propuesta de Acuña (1994) quien para explicar los comportamientos de la burguesía agraria interrelacionó las dimensiones económicas-estructurales, políticas-ideológicas y organizativas e institucionales. Son las categorías de EOI y perfil institucional las que nos permiten explicar la dinámica de la unidad de análisis a partir de ese juego de escalas. Entendemos por la primera a las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que define una cooperativa para competir con éxito en cada contexto. Ese proceso de definiciones es dinámico y conflictivo en tanto se sostienen en un conjunto de componentes tales como la base social, las actividades, la vertiente y en una distribución desigual y cambiante de los diferentes tipos de capitales que circulan en estas empresas (político, económico, simbólico y social). En cambio, pensamos al perfil como aquellas prácticas instituidas o *habitus* que forman parte de la cultura institucional y que se nutren de cada EOI en tanto estas reactualizan o disrumpen en esas disposiciones.

Para estudiar las dimensiones que son objeto de estudio apelamos a un conjunto diverso de fuentes de análisis. A partir de los censos agropecuarios de 1937, 1947, 1960 y 1969 reconstruimos la dinámica socio-productiva del territorio en el que estaba inserto la Cooperativa y, por extensión, las de su base social. En cambio, para observar la dinámica de nuestra unidad de análisis empleamos diversos documentos institucionales tales como libros de actas y de asociados. Complementamos la información aportada por estas con entrevistas a algunos de los dirigentes, a los que consideramos como referentes no en tanto individuos sobresalientes sino en la medida en que expresan los imaginarios legitimados sobre el ser y el deber ser de la Cooperativa (Gras y Hernández, 2016).

Exponemos los resultados en tres momentos. Nos ocupamos en una primera instancia de reconstruir la trama socio-productiva regional, en el marco de los procesos económicos y políticos más generales, como una llave de acceso para acercarnos a la comprensión de las bases sociales y, en particular, de la dirigencia de la Cooperativa. En definitiva, este apartado nos permite construir el marco de inteligibilidad para explicar la EOI que se gestó en este contexto. Para comprender las características que esta sumió y su impacto en el perfil institucional nos concentramos luego en la trayectoria de la Cooperativa a partir de las estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas durante las décadas de 1970 y 1980. Ello implica poner en perspectiva histórica esta EOI puesto que, de ese modo, recuperamos el proceso a través del cual se fueron articulando ciertos *habitus* institucionales que incidieron en la dinámica que asumió.

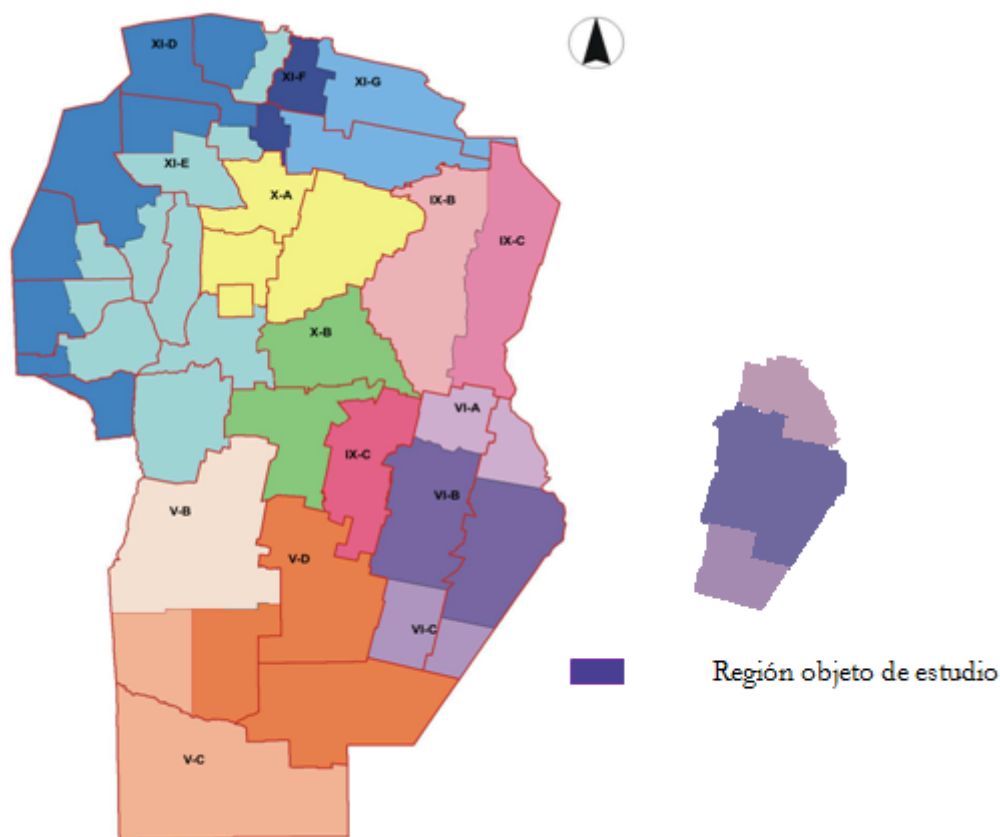
## ESTRATEGIAS DE REPRODUCCIÓN EMPRESARIAL DE LOS PRODUCTORES MIXTOS CAPITALIZADOS DEL SUR ESTE CORDOBÉS

El sureste de Córdoba es un territorio heterogéneo en el que conviven diversos sistemas productivos. Para analizar estos matices es necesario remitirse a las divisiones político-administrativas de la provincia porque las fuentes censales y estadísticas organizan los relevamientos y la exposición de los resultados a partir de los departamentos. Entonces, el sureste queda constituido por dos departamentos, Unión y Marcos Juárez. En función de ello, la reconstrucción que realizamos a partir de estas fuentes nos permite un acercamiento “fotográfico” a la región en la que está inserta la Cooperativa. Como nuestro objetivo a partir de este abordaje

no tiene que ver con un análisis de la estructura agraria *per se*, sino con la comprensión de la territorialidad, los servicios y la base social de la empresa, eso no representa un limitante. Por ello mismo, no consideramos necesario homologar los indicadores, excepto en algunos casos puntuales que tenían mayor relevancia para nuestra interpretación.

En el norte predomina un sistema productivo mixto que combina agricultura y ganadería mientras que en el sur esa combinación tiende a inclinarse hacia la ganadería y la producción lechera. El centro (donde se encuentra sentada la cooperativa objeto de estudio) es el corazón agrícola de la provincia y en parte es el que ha contribuido a construir la mítica imagen del reino de Ceres (Arcondo, 1996). En el mapa que exponemos a continuación es posible observar el sistema productivo predominante en la región objeto de estudio

MAPA N° I  
Zonas agroeconómicas homogéneas de la provincia de Córdoba



Fuente: Ghida Daza, C. (2016), pp. 9

\* Área V: zona mixta del NO de la provincia de Buenos Aires, E de La Pampa, S de Córdoba y E de San Luis (V-B: semiárida del centro oeste –Río Cuarto-; V-C: semiárida del sur –Villa Huidobro-; V-D: semiárida subhúmeda SE -Laboulaye-); Área VI: zona núcleo agrícola del N de la provincia de Buenos Aires, S de Santa Fe y SE de Córdoba (VI-A: húmeda-subhúmeda centro-este -Noetinger-; VI-B: húmeda del este –Marcos Juárez-; VI-C: húmeda subhúmeda del este -Canals-; Área IX zona lechera del centro E de la provincia de Córdoba y centro de Santa Fe (IX-A: semiárida y subhúmeda central –Villa María-; IX-B: depresión de San Justo –Arroyito-; IX-C: subhúmeda del centro este –San Francisco-); Área X: zona agrícola ganadera del centro de la provincia de Córdoba (X-A: semiárida del centro norte –Río Primero-; X-B: semiárida central –Oncativo-); Área XI: zona ganadera del NO de la provincia de Córdoba y N de San Luis (XI-F: semiárida del norte –Curz del Eje-; XI-G: depresión del Río Dulce –Cosquín-; XI-D: árida de traslasierra –Villa de María-; XI-E: serrana –La Rinconada).

Estas singularidades parecieron difuminarse hacia mediados del siglo XX cuando en la región pampeana se expandieron los sistemas productivos mixtos como respuesta a las condiciones macroeconómicas y sectoriales imperantes desde la década de 1930. En este contexto, las estrategias de reproducción de los productores del centro de ambos departamentos tendieron a acompañarse a las que eran propias de aquellos radicados al

norte de ese territorio. Las estrategias relacionadas al uso del suelo transitaban desde un claro predominio de la agricultura, en especial del cultivo de trigo, maíz y lino, hacia la complementariedad agrícola-ganadera. La disminución del volumen y del área cultivada con cereales liberó espacios que fueron ocupados de manera progresiva con ganado vacuno y porcino de ciclo completo. Al mismo tiempo se difundió el cultivo de forrajeras anuales y perennes para la alimentación animal.<sup>2</sup>

A continuación, exponemos una tabla en la que se puede observar el incremento en el número de cabezas de ganado. En el caso del departamento Unión, la producción de vacunos aumentó entre 1937 y 1960 un 50,52% y la de porcinos 49,20% mientras que en Marcos Juárez lo hizo en un 76,23% y un 95,63% respectivamente.

TABLA N° I  
Crecimiento de los *stocks* ganaderos en los departamentos  
Unión y Marcos Juárez entre las décadas de 1930 y 1960

| Departamento  | Tipo de ganado | CNA 1937 | CNA 1947 | CNA 1952 | CNA 1960 | CNA 1969 |
|---------------|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Marcos Juárez | Vacuno         | 291.333  | 295.456  | 418.822  | 513.420  | 629.519  |
|               | Porcino        | 122.883  | 107.860  | 171.132  | 240.403  | 322.40   |
| Unión         | Vacuno         | 422.966  | 428.757  | 577.058  | 636.660  | 712.911  |
|               | Porcino        | 115.555  | 98.656   | 85.998   | 172.419  | 220.909  |

Fuente: elaboración propia sobre los datos del Censo Agropecuario Nacional de 1937, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario de 1947, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario Nacional de 1952, del el Censo Agropecuario de 1960, ambos disponibles en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes y del Censo Agropecuario Nacional de 1969, disponible en [https://biblioteca.indec.gob.ar/bases/minde/1c1969\\_2.pdf](https://biblioteca.indec.gob.ar/bases/minde/1c1969_2.pdf)

En paralelo a esta reasignación de recursos, las estrategias de capitalización de los productores se asociaron fuertemente a la compra de tierras. En parte debido al desaliento que suponía el cerrojo judicial sobre los arriendos (Palacio, 2018) y también a la política crediticia favorable para la compra de tierras, la relación entre ambos regímenes de tendencia se invirtió.<sup>3</sup> Como puede observarse en la tabla expuesta a continuación, el número de unidades productivas y/o de hectáreas ocupadas por la propiedad se fue incrementando, de modo que hacia finales de la década de 1960 ocupaban un 67% del total de hectáreas censadas en el departamento Unión y 66% en Marcos Juárez.

TABLA N° 3  
Distribución del régimen de tenencia en los departamentos Unión y Marcos Juárez entre 1930 y 1960

| Departamento  | Régimen de tenencia |      | CNA 1937 | CNA 1947  | CNA 1952 | CNA 1960 | CNA 1969  |
|---------------|---------------------|------|----------|-----------|----------|----------|-----------|
| Unión         | Propietario         | UP   | 1516     | 1335      | --       | --       | --        |
|               |                     | Has. |          | 339.285   |          | 549.803  | 694.934   |
|               | Arrendatario        | UP   | 3695     | 2831      | --       | --       | --        |
|               |                     | Has. |          | 490.557   |          | 353.940  | 287.361   |
|               | Total               | UP   | 5356     | 4912      | --       | 4211     | 3998      |
|               |                     | Has. |          | 1.003.528 |          | 981.094  | 1.037.534 |
| Marcos Juárez | Propietario         | UP   | 1284     | 1335      | --       | --       | --        |
|               |                     | Has. |          | 311.381   |          | 488.694  | 615.440   |
|               | Arrendatario        | UP   | 3298     | 2714      | --       | --       | --        |
|               |                     | Has. |          | 428.692   |          | 298.673  | 249.344   |
|               | Total               | UP   | 4747     | 4958      | --       | 4325     | 4599      |
|               |                     | Has. |          | 932.043   |          | 865.136  | 929.665   |

**Fuente:** elaboración propia sobre los datos del Censo Agropecuario Nacional de 1937, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario de 1947, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario Nacional de 1952, del el Censo Agropecuario de 1960, ambos disponibles en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes y del Censo Agropecuario Nacional de 1969, disponible en [https://biblioteca.indec.gob.ar/bases/minde/1c1969\\_2.pdf](https://biblioteca.indec.gob.ar/bases/minde/1c1969_2.pdf)

\* En el CNA de 1937 no se expresaron las cantidades de hectáreas correspondientes a cada régimen de tenencia, mientras que en los de 1960 y 1969 no se mostraron desagregados el número de unidades productivas. Debe tenerse en cuenta que el total de unidades productivas y de hectáreas no se corresponde a la sumatoria de propiedad y arriendo, puesto que hemos omitido en el cuadro la expresión de otros regímenes como aparcería, ocupación, entre otros.

Este aumento en la tenencia bajo propiedad no implicó una recuperación de la importancia de las grandes unidades en la estructura agraria regional ni tampoco una pulverización de esta.<sup>4</sup> Por el contrario, el incremento cuantitativo de aquellas que detentaban entre 200 y 1.000 hectáreas ha llevado a Balsa (2006) y a Barsky y Dávila (2008) a hablar de medianización en el tamaño de las unidades productivas pampeanas.<sup>5</sup> Este proceso tuvo que ver con dos cuestiones. Por un lado, con la desconcentración de la propiedad rural producto de la subdivisión de las grandes propiedades cedidas en arriendo y con la expulsión de aquellos arrendatarios que no lograron acceder a la propiedad de los predios que trabajaban. Por el otro, con el incremento en la escala de las unidades de producción. La expansión de los establecimientos ganaderos y mixtos y la difusión de innovaciones tecnológicas como cosechadoras y tractores, que elevaban los requerimientos de extensión mínima y las dotaciones de capital, contribuyeron a ello (Balsa, 2006).

De este modo, y tal como exponemos en la tabla que se encuentra a continuación, las unidades chicas (menos de 200 ha) y las medianas-chicas (entre 200 y 500 ha) perdieron relevancia tanto en su peso cuantitativo en la estructura agraria regional como en la superficie ocupada. Por el contrario, las medianas-grandes (entre 500 y 1000) experimentaron un crecimiento en ambas dimensiones. Las grandes (más de 1000) disminuyeron su peso sustancialmente en la estructura del departamento Marcos Juárez, pero en Unión creció su número a raíz de los procesos de subdivisión por herencia, aunque mantuvieron la superficie ocupada. No obstante, el peso de la estructura agraria regional continuó asentado en las chicas y medianas-chicas.<sup>6</sup>

TABLA N° 4  
Unidades productivas según escala de extensión en los departamentos Unión y Marcos Juárez (1937-1960)

| CNA         | Departamento  |               |                |         |           |               |                |         |
|-------------|---------------|---------------|----------------|---------|-----------|---------------|----------------|---------|
|             | Marcos Juárez |               |                |         | Unión     |               |                |         |
|             | chica         | mediana-chica | mediana-grande | grande  | chica     | mediana-chica | mediana-grande | grande  |
| <b>1937</b> |               |               |                |         |           |               |                |         |
| Unidad      | 2577          | 1093          | 60             | 43      | 2503      | 1705          | 142            | 67      |
| Ha          | 258.988,5     | 328.446,6     | 42.030         | 129.000 | 251.551,5 | 512.352,5     | 99.471         | 201.000 |
| <b>1947</b> |               |               |                |         |           |               |                |         |
| Unidad      | 3861          | 912           | 70             | 182     | 3472      | 1246          | 134            | 81      |
| Ha          | 388.030,5     | 247.056       | 49.035         | 546.000 | 348.963   | 374.426       | 100.171,11     | 243.000 |
| <b>1960</b> |               |               |                |         |           |               |                |         |
| Unidad      | 3280          | 754           | 197            | 78      | 2853      | 956           | 287            | 107     |
| Ha          | 334.024       | 207.144       | 114.785        | 209.247 | 302.452   | 262.938       | 162.194        | 253.503 |
| <b>1969</b> |               |               |                |         |           |               |                |         |
| Unidad      | 3359          | 741           | 310            | 106     | 2737      | 839           | 380            | 142     |
| Ha          | 235.006       | 208.236       | 170.979        | 295.980 | 261.448   | 232.427       | 222.771        | 320.883 |

**Fuente:** elaboración propia sobre los datos del Censo Agropecuario Nacional de 1937, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41>, del Censo Agropecuario de 1947, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuario-41> y el Censo Agropecuario de 1960, disponible en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes.

\* No fue posible utilizar el Censo Agropecuario de 1952 en tanto que en este no se encuentra publicada la información correspondiente a los resultados desagregados por provincia.

Este proceso de medianización se desarrolló asociado a la disminución en el número de unidades productivas. Como puede observarse en la tabla n° 3, entre 1937 y 1969 hubo en el departamento Unión un 136% de unidades menos mientras que en Marcos Juárez la disminución fue sólo del 4%<sup>5</sup>. Puede inferirse a partir de lo expresado que un porcentaje de la tierra que liberaron estos estratos, y en el caso de Marcos Juárez también las grandes, fue absorbido por las unidades medianas-grandes.

Esta caracterización de la estructura agraria regional nos permite afirmar que lo sujetos agrarios que se fortalecieron promediando la década de 1960 fueron los agricultores familiares capitalizados (Ansaldi, 1993; Olivera, 2017) o *farmers* (Balsa, 2006; Neiman, 2010; Craviotti, 2014), es decir, aquellos productores que lograron desarrollar en este contexto una reproducción ampliada de su unidad productiva a través de los ciclos agrícolas. Las principales estrategias empleadas en este contexto fueron entonces la compra de tierras, ya sea de la que antes se arrendaba o la ampliación de la superficie, la diversificación de las actividades a través de la incorporación y/o la ampliación de la producción de ganado vacuno y porcino y la adquisición de tractores y maquinaria agrícola<sup>8</sup> (Balsa, 2006; Gras y Hernández, 2016).

Las décadas de 1960 y 1970 introdujeron algunas modificaciones en la estructura agraria regional. Esto estuvo vinculado a que, en general, las agencias que directa e indirectamente incidían sobre el sector agropecuario tradujeron la tónica desarrollista a partir de un conjunto de incentivos materiales y simbólicos para favorecer la tecnificación del agro y, por esa vía, incrementar la productividad –causa *sine qua non* del atraso del sector-. Las exenciones impositivas, los créditos subsidiados, la inversión en I+D sumadas a la apertura de los mercados de capitales y de insumos, en un contexto mundial de sólidos avances en la tecnificación de la producción agropecuaria, permitieron completar la mecanización a partir de la importación de tractores y maquinarias y la difusión de las semillas híbridas. A pesar de la fluctuación en los precios internacionales de las materias primas, así como de las políticas macroeconómicas –en particular el tipo de cambio- la “revolución verde”, nombre con el que se conoce a la difusión de tecnologías hacia los países en desarrollo en el marco de la segunda revolución agrícola (Gras y Hernández, 2016), acompañó el aumento de los rendimientos y, en consecuencia, la recuperación del dinamismo de la producción agrícola.<sup>9</sup>

Desde ese momento y hasta finales de la década de 1980 se fue ampliando la superficie destinada a la producción agrícola, revirtiendo la tendencia observada hasta 1960 hacia la caída de la producción de lino, maíz y trigo en ambos departamentos. En el CNA de 1988 el área sembrada se había incrementado un 34% con relación al CNA de 1960 en el departamento Unión y un 77% en Marcos Juárez.<sup>10</sup> Varias cuestiones surgen a partir de esta aproximación inicial. En una primera instancia, en Unión la producción ganadera resistió mejor a la expansión agrícola y, en función de ello, una parte importante del área cultivada estaba cubierta con forrajeras. En segundo lugar, gran parte de esta recuperación estuvo vinculada a la temprana expansión de la soja en el sur este provincial, con mayor intensidad en el departamento Marcos Juárez. En este caso, más del 64% del área cultivada, correspondía a la producción de soja de primera y de segunda y, en ese aumento, absorbió parte del área destinada también al trigo (además el ganado y las forrajeras). Su difusión fue acompañada de la ampliación de las escalas de las unidades productivas a partir de la combinación de propiedad y arriendo y de la expansión del contratismo para las labores de siembra y cosecha de soja.

## DE CASA DE RAMOS GENERALES A COOPERATIVA AGROPECUARIA

La Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. (CAMM) emergió en 1953 a partir de la reconversión de la casa de ramos generales Negrini, Santa Coloma y Cía. En estas empresas, el sistema comercial y financiero por el cual el productor estaba siempre comprometido con la firma generaba un “tipo de lazo social” sólido sobre el que se asentaba una relación influyente y desigual generadora de hábitos y creencias subjetivas que velaban

la estructura de dependencia objetiva sobre la que se constituía (Lluch, 2004). El clientelismo era entonces un principio organizador de prácticas institucionales que se nutría de la centralización en el proceso de toma de decisiones, el endeudamiento crónico, la informalidad en las relaciones con los clientes y la transmutación de una cadena de dependencias en un lazo de amistad entre los propietarios y los productores.

Hacia mediados del siglo XX se concatenaron un conjunto de procesos que fueron reduciendo los márgenes que tenían estas empresas para sostener el lazo social clientelar. Por una parte, la intervención del Estado para regular la producción y la comercialización, así como las relaciones contractuales en el agro fueron presionando “desde arriba” a las casas de ramos generales para reestructurar los criterios empresariales con los cuales organizaban los vínculos con los productores (Balsa, 2006; Poggetti, 2019).<sup>11</sup> Por otra, fueron emergiendo empresas comerciales que se dedicaban a algún rubro en particular (relojería, tienda, zapatería, pinturería, electrodomésticos, entre otras) que disputaban el comercio local y regional a las tradicionales casas de ramos generales. También, las cooperativas comenzaron a competir con mayor intensidad por la captación de productores de la región para llevar a cabo la comercialización, la distribución de insumos y maquinarias, así como del financiamiento de las tareas agrícolas. Estas empresas se vieron favorecidas por un conjunto de incentivos materiales y simbólicos que afianzaron su participación en el tejido productivo regional (Olivera, 2015).<sup>12</sup>

En este contexto, la reconversión fue evaluada como una estrategia que permitía competir con ciertas ventajas en el mercado local y regional aprovechando los beneficios impositivos, financieros y comerciales de los que eran objeto las cooperativas. Al mismo tiempo, el modelo organizativo de estas empresas abría una posibilidad para solapar los lazos clientelares que constituían el pilar socio-empresarial en el funcionamiento de las casas de ramos generales. Nació así la CAMM, luego de que sus propietarios convocaran a los clientes de la firma a construir una nueva empresa. El modelo organizativo que emergió de sus estatutos se adecuaba a las prescripciones que emanaban de la normativa: un consejo de administración elegido por la asamblea de asociados, un cuerpo gerencial que se ocupaba de las cuestiones operativas y un recurso humano que se organizaba a partir de secciones en que se dividían los servicios que presaba la cooperativa.<sup>13</sup> En la práctica, se fue empapando de un conjunto de estrategias y de prácticas propias de la matriz empresarial desde la cual emergió para dar lugar a un perfil otrora llamado contradictorio<sup>14</sup> y que hemos enunciado como EOI clientelar (1953-1967).

Respecto a las estrategias de gobierno, el consejo y la gerencia fueron ocupados por los propietarios de la casa de ramos generales. La formación del órgano colegiado fue completada con productores con los cuales mantenían redes densas de intercambios de capitales. La escasa rotación en los cargos<sup>15</sup> durante la EOI clientelar se constituyó como un mecanismo institucional que garantizaba la persistencia de los criterios empresariales clientelares para gestionar el vínculo con los productores asociados. Estos, que ahora podían obtener un conjunto de beneficios impositivos y financieros, continuaron “atados” a la nueva empresa a partir de la intermediación financiera que ejercían los “propietarios” ante el Banco de la Nación Argentina y, en particular, debido al velo que la concentración en la toma de decisiones imponía para transmutar un vínculo de sujeción en uno de camaradería y amistad. Las estrategias socio-productivas siguieron centradas en el financiamiento del ciclo productivo de los asociados. La organización de las distintas actividades en secciones no fue suficiente para ocultar que el eje de la reproducción empresarial de la CAMM estaba asentado en las ganancias que derivaban de la mediatización del financiamiento del ciclo productivo de los asociados con la entidad bancaria oficial.

La alusión por parte de productores que formaron parte de este momento inicial a “(...) la cooperativa de Negrini” (RB, comunicación personal, 21 de julio de 2018) o, de manera más específica, “Cuando se formó la cooperativa Don Juan Negrini siguió ahí, era el gerente, era el jefe de todo” (FMV, comunicación personal, 22 de julio de 2018) nos permite advertir cómo a partir de esta reconversión fueron cristalizando un conjunto

de *habitus* organizativos e institucionales que, con independencia de las estrategias que defina cada EOI para operar con éxito en distintos contextos, fueron nutriendo el perfil institucional de la CAMM.

## LA EOI AGROINDUSTRIAL: CAMBIOS Y PERSISTENCIAS EN EL PERFIL INSTITUCIONAL

Hacia mediados de la década de 1960 parecieron erosionarse algunas de las condiciones que hacían posible la reproducción de la EOI clientelar. Dos en particular. La disminución de los niveles de comercialización de cereales era una de ellas. Entre 1960 y 1967 se acopió y comercializó un 58% menos, en un contexto en el que se retraía el área sembrada con cereales para dar lugar al cultivo de forrajeras y la cría de ganado de ciclo completo al tiempo que aumentaban los niveles de endeudamiento de los productores con la Cooperativa.<sup>16</sup> Este déficit aceleró el recambio dirigencial que se estaba produciendo dentro del consejo de administración (desde principios de 1960 se fueron incorporando en los cargos satélite, es decir, espacios políticos como vocales titulares y suplentes que no tiene capacidad política para incidir en la toma de decisiones, nuevos consejeros vinculados a la producción ganadera).<sup>17</sup> La otra tiene que ver, entonces, con la inconsistencia entre el capital político y el capital económico de esos dirigentes. Es decir, los productores mixtos que portaban capital económico encontraban dificultades para incidir en el contenido de las estrategias de la Cooperativa dentro de un consejo dominado por los agricultores que habían dirigido el proceso de reconversión.

Los enfrentamientos que sostuvieron con el grupo dominante les permitieron retroalimentar su capital económico y simbólico en ciernes (vinculado a su reproducción económica exitosa) para fortalecer su capital social. Los vínculos que fueron tejiendo con el resto de los miembros del consejo y con la base social les aportaron un conjunto de recursos políticos que capitalizaron para reemplazar a la dirigencia anterior. En ese proceso, la construcción discursiva que esgrimieron estos agentes tuvo un rol clave en la erosión de la legitimidad de la EOI clientelar. En particular, apelaba al cuestionamiento de la centralización en el proceso de toma de decisiones, la opacidad en la distribución de los beneficios propios de una cooperativa y la inconsistencia de las estrategias socio-productivas con la realidad del agro regional. La expresión “(...) el hermano de mi señora fue uno de los promotores de *hacerla cooperativa*” (EV, comunicación personal, 27 de julio de 2018)<sup>18</sup> es sintomático de ello.

En este punto, creemos necesario mencionar que consideramos a las cooperativas agropecuarias como espacios sociales en los que se genera un sobreañadido de capital social, político y simbólico en la lucha por la acumulación del capital económico. Cada uno de estos capitales dota a su poseedor de diferentes recursos en ese juego: una nutrida red de relaciones, espacios preferenciales en la toma de decisiones y/o influencia sobre estos, acceso a canales de información y reconocimiento a la trayectoria, respectivamente. Independientemente de las particularidades de cada tipo de capital, es el acceso a los núcleos centrales de la estructura de poder el que habilita los medios para obtener bonificaciones en tasas y comisiones, información para hacer negocios, créditos, acceso a bienes y servicios a partir de la estructura operativa de la cooperativa, entre otros beneficios. Esto equivale a decir que las redes de intercambio de capitales se hacen más lábiles o intensas de acuerdo con la posición que ocupen los agentes en el *campo*.

Esta posición condiciona sus estrategias, entendidas como líneas objetivamente orientadas que obedecen a regularidades y forman configuraciones coherentes y socialmente inteligibles (Bourdieu, 1997) que esgrimen los agentes en su lucha por conservar y/o mejorar el lugar que detentan dentro de la cooperativa y de la estructura agraria.<sup>19</sup> Estos sistemas de disposiciones o esquemas que condicionan las estrategias de los agentes son constitutivos del perfil institucional en tanto orientaciones que van internalizando los agentes para orientarse según la posición ocupada en el espacio social y en el campo. Su fuerza inercial proviene de su aprehensión sin reflexión consciente ni control lógico. La EOI, como conjunto de estrategias de gobierno, asociativas y socio-productivas que define la cooperativa frente a determinados contextos, se nutre de los

*habitus* institucionales y, por lo tanto, mantiene una coherencia lógica con el perfil que se ha constituido históricamente.

Para iniciar con el proceso de “*hacer cooperativa*” a la Cooperativa se proyectó la rearticulación de las estrategias de gobierno. Para ello se desplazaron a los propietarios de la casa de ramos generales y a los productores que ocupaban espacios claves en la estructura de poder y se articularon un conjunto de dispositivos que procuraban garantizar un gobierno y una gestión colegiada. La gerencia, que hasta el momento recaía en un productor, fue desdoblada en dos: gerencia administrativa y comercial.<sup>20</sup> Para materializar los mecanismos institucionales que obraran a favor de la “descentralización de la toma de decisiones”<sup>21</sup> se nombraron dos apoderados.<sup>22</sup> Como parte de este mismo proceso se organizó una división de tareas por la que los concejeros eran responsables de la definición de la política social, comercial y financiera de la CAMM, mientras que los gerentes de la administración cotidiana y el control de los encargados de las distintas secciones en que se organizaran las actividades de la Cooperativa,<sup>23</sup> que en los momentos iniciales de esta EOI eran cereales y mercaderías (esta última incluía todos los rubros que se había ido adquiriendo a la casa de ramos generales como tienda, corralón, ferretería, consumo, electrodomésticos).

Sobre esta estructura formal, que proyectaba la división y el equilibrio de poderes entre los diferentes agentes, se fue colando la desigual distribución del poder que emanaba de las redes para dar lugar a la continuidad de un gobierno centralizado. Esas redes, que se hacían más densas mientras se incrementaba la conjunción de capitales, eran al mismo tiempo, condicionantes de los recursos a los que potencialmente podían acceder los productores que formaban parte de la estructura de poder. A continuación, presentamos un cuadro en el que identificamos los capitales que portaban cada uno de los concejeros y de los gerentes. Como puede observarse, la distribución de los distintos tipos de recursos era desigual y articulaba diferentes tipos de trayectorias. Por ejemplo, Andrés Vottero y Pedro Bernay eran productores mixtos exitosos que fueron construyendo recursos sociales y simbólicos a partir de los espacios que ocupaban dentro del consejo de administración. En cambio, Roberto Bernay portaba una nutrida red de relaciones y un reconocimiento en la masa de asociados por su trayectoria como socio fundador de la Cooperativa. En definitiva, la articulación de los distintos recursos dotaba a sus poseedores de capacidades (diferentes en cada caso) para incidir en el proceso de toma de decisiones.

TABLA N° 5  
Distribución de los distintos tipos de capitales entre los miembros  
del consejo de administración y la gerencia (1967-1968)

| CP                |               |                  |               |                |                 |               |                   |                 |                   |                         |                 | CP                | CP              |                 |                 |
|-------------------|---------------|------------------|---------------|----------------|-----------------|---------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                   | CE            | CE               |               | C<br>E         |                 |               | C<br>E            |                 | C<br>E            |                         | CE              |                   |                 |                 |                 |
|                   | Cs<br>o       | Cs<br>o          |               |                | Cs<br>o         |               | Cs<br>o           |                 |                   | Cs<br>o                 | Cs<br>o         |                   |                 | Cs<br>o         |                 |
|                   | CS            | CS               | CS            | CS             | CS              |               | CS                | CS              |                   | CS                      |                 |                   |                 | CS              | CS              |
| Andrés I. Vottero | José Pognante | Bernardino Menna | Domingo Boano | Roberto Bernay | Avelino Colombo | Mateo Daperno | Enrique Francucci | Miguel Pognante | Juan Montecchiani | Francisco Morel Vulliez | Gerónimo Ripoll | Gerónimo Zaragozí | Pedro A. Bernay | Rubén Carignano | Luis Omar Menna |

Fuente: elaboración propia sobre la base de memorias y balances correspondientes a los ejercicios n° 11 (1963-1964), n° 12 (1964-1965), n° 13 (1965-1966), n° 14 (1966-1967), n° 15 (1967-1968), n° 16 (1968-1969), n° 17 (1969-1970), n° 18 (1970-1971), n° 19 (1971-1972) y n° 20 (1972-1973) y de RB, comunicación personal, 21 de julio de 2018 y FMV, comunicación personal, 22 de julio de 2018.

\* CP hace referencia al capital político, CE al económico, Cso al capital social y CS al simbólico.

En paralelo, se inició un proceso de diversificación de las actividades que desarrollaba la cooperativa. Entre 1967 y 1992 a las secciones mercaderías y cereales se le sumaron la cría de ganado porcino, la comercialización de este ganado en las distintas etapas, la fabricación de alimento balanceado y el transporte. Es decir, la cooperativa fue reorganizando sus estrategias para cubrir un conjunto de actividades productivas que evidenciaron una sostenida expansión en la región en la segunda mitad del siglo XX, tales como la producción y la consignación de cerdos y el procesamiento de la materia prima de los asociados (en este último caso, las empresas eran favorecidas con un conjunto de beneficios impositivos y legales que procuraban incentivar los procesos de agredado de valor en la cadena agroindustrial pampeana).

La sección cerdos inició primero con la venta en consignación de cachorros y gordos y en 1976, se agregó la cría y engorde de cachorros en invernaderos propios. Para ello, la CAMM invirtió en la construcción de dos instalaciones completas, una radicada en la localidad de Monte Maíz y otra en Pasco (distante de la sede de la cooperativa a unos 100km).<sup>24</sup> Durante los primeros años de actividad, el alimento balanceado era comprado a diferentes empresas privadas de la región. Este se distribuía entre los invernaderos y el remanente era revendido entre los asociados que se dedicaban a la misma actividad. El costo de este insumo sumado a los beneficios crediticios e impositivos que se generaban para los proyectos agroindustriales, incidieron en la construcción de una fábrica para la producción de alimento balanceado.<sup>25</sup> El objetivo era reducir el costo de alimentación que demandaba la sección, absorber materia prima de los asociados y comercializar entre estos un producto elaborado. En los momentos en que los *stocks* de animales en las instalaciones disminuían

y, por tanto, el consumo de alimento, los remanentes de la fábrica eran distribuidos por consignatarios entre productores no asociados de la región. La adquisición de una flota de camiones jaula también estuvo vinculado al éxito económico inicial que tuvo la cría y la comercialización de cerdos. Al igual que la planta de balanceado procuraba reducir los costos, en este caso derivados de la movilización de los animales de los campos de los asociados hacia los invernaderos o viceversa y/o desde cualquiera de estos dos puntos a un consignatario, comprador particular o frigorífico.<sup>26</sup>

Durante esta EOI los volúmenes de ingreso y los patrimoniales experimentaron un notable crecimiento. El aporte de cada sección a ese total era desigual. La cría, venta y consignación de cerdos fue en general deficitaria, vinculado inicialmente a la amortización de las inversiones y desde mediados de 1970 a la expansión del área cultivada.<sup>27</sup> No obstante, ello no supuso una contracción económica ya que la expansión del acopio y la comercialización de cereales y oleaginosas compensaba esas pérdidas<sup>28</sup> (además de los volúmenes ello pudo haberse vinculado al aumento de los precios de los cereales y las oleaginosas en el comercio internacional).

Pero fundamentalmente fueron los ingresos derivados del financiamiento de los productores los que contribuyeron a sobredimensionar ese proceso de expansión. Ya sea que nos reframamos a la compra de insumos en cuenta corriente, la emisión de cheques a cuenta de la cooperativa o a los créditos para financiar inversiones muebles e inmuebles de los productores, la cartera crediticia de la cooperativa creció de manera exponencial.<sup>29</sup> Podemos advertir aquí que la diversificación fue reabsorbida por la preeminencia que detentó históricamente la actividad financiera, aunque materializada bajo diferentes estrategias en cada EOI. Esto lo podemos ver reflejado en el cuadro que exponemos a continuación a partir de la comparación del volumen del activo corriente (o los derechos de cobro) entre 1982 y 1992.

CUADRO N° IV  
Evolución del activo y el pasivo corriente de la Cooperativa  
Agrícola de Monte Maíz Ltda. ente 1982 y 1992

| Ejercicio         | Cuenta             | Monto            | Total            | U\$S          |
|-------------------|--------------------|------------------|------------------|---------------|
| N° 30 (1982-1983) | Activo corriente + | 12.792.544,77    | 28.398.799,04    | 532,88        |
|                   | Pasivo corriente   | 15.606.254,27    |                  |               |
| N° 31 (1983-1984) | Activo corriente + | 98.976.749,75    | 220.683.023,87   | 1.773.152,83  |
|                   | Pasivo corriente   | 121.706.274,12   |                  |               |
| N° 32 (1984-1985) | Activo corriente + | 645.316,29       | 1.449.185,82     | 5.160,73      |
|                   | Pasivo corriente   | 802.872,53       |                  |               |
| N° 33 (1985-1986) | Activo corriente + | 1.734.148,54     | 4.282.700,57     | 4.078.762,44  |
|                   | Pasivo corriente   | 2.368.552        |                  |               |
| N° 34 (1986-1987) | Activo corriente + | 3.568.545,32     | 8.512.673,25     | 2.211.325,86  |
|                   | Pasivo corriente   | 4.744.154,93     |                  |               |
| N° 35 (1987-1988) | Activo corriente + | 15.432.981,53    | 36.151.764,89    | 3.135.452,28  |
|                   | Pasivo corriente   | 20.718.783,39    |                  |               |
| N° 36 (1988-1989) | Activo corriente + | 492.858.985,84   | 1.015.607.693,91 | 3.578.855,78  |
|                   | pasivo corriente   | 522.748.699,07   |                  |               |
| N° 37 (1989-1990) | Activo corriente + | 13.773.211.516,1 | 24.511.338.471,1 | 8.616.765,90  |
|                   | Pasivo corriente   | 10.738.144.954,9 |                  |               |
| N° 38 (1990-1991) | Activo corriente + | 42.892.416.037,7 | 66.515.086.343,8 | 8.858.945,15  |
|                   | Pasivo corriente   | 23.622.670.306,1 |                  |               |
| N° 39 (1991-1992) | Activo corriente + | 8.016.688,76     | 13.794.399,43    | 15.327.110,47 |
|                   | Pasivo corriente   | 5.777.710,66     |                  |               |

Fuente: elaboración propia sobre los balances correspondientes a los ejercicios N° 30 (1982-1983), N° 31 (1983-1984), N° 32 (1984-1985), N° 33 (1985-1986), N° 34 (1986-1987), N° 35 (1987-1988), N° 36 (1988-1989), N° 37 (1989-1990), N° 38 (1990-1991), N° 39 (1991-1992), N° 40 (1992-1993).

\* Para hacer homologables los valores correspondientes al endeudamiento de cada ejercicio – tanto el que corresponde a los derechos de cobro como a las obligaciones de pago– lo convertimos al equivalente en dólares según la cotización que tenía en cada uno de los períodos abordados.

Con la finalidad de controlar este movimiento financiero, la dirigencia previó una serie de criterios estándares para orientar la entrega de dinero, semillas e insumos en general que tenían que ver, sobre todo, con la necesidad de equilibrar la operatoria de cada productor con la cooperativa y los montos prestados bajo diferentes conceptos.<sup>30</sup> A los efectos, se creó una comisión de finanzas dentro del consejo, integrada por los cargos ejecutivos y asesorados por la gerencia, encargada de evaluar el otorgamiento en función a los criterios mencionados, ocuparse que las cuentas corrientes no elevaran excesivamente los montos adeudados y gestionar los cobros.<sup>31</sup> Estos lineamientos previstos para ordenar los movimientos en las cuentas corrientes y de crédito no se sistematizaron en criterios explícitos y procedimientos administrativos precisos de respaldo, otorgamiento y devolución. En parte vinculado a esto, continuaron siendo las redes y, por tanto, los lazos personales los que condicionaban la decisión sobre el otorgamiento o no de alguna línea de financiamiento y, también, la postergación de la entrega de la documentación necesaria para respaldar la deuda que el productor estaba contrayendo.<sup>32</sup>

En este contexto de diversificación de las actividades que desarrollaba la cooperativa se produjo un incremento en el recurso humano. Divididos en administración, mercaderías, cereales, cerdos, planta de alimentos balanceados y transporte eran en total, hacia finales de 1980, 65 empleados (esto supuso un incremento de más del 100% con relación a la planta de la EOI anterior). En paralelo, el consejo y la gerencia fueron instrumentando un conjunto de reglamentaciones para el recurso humano (control de horarios, ausencias, conductas “inapropiadas” y delimitación de funciones) que azuzaron la cristalización de un organigrama vertical. En este, los encargados de sección tenían una función de nexo con la estructura política, de organización de la dinámica de trabajo de los empleados a su cargo y del control de las actividades desarrolladas por los mismos.

Esta mayor complejidad en el organigrama también estaba relacionada a la profesionalización del recurso humano. Este factor, que ha sido explicado por los estudios cooperativos como un cambio que se produjo vinculado a la difusión de la lógica del agronegocio, tenía que ver con la incorporación de saberes expertos: contables, financieros, legales, agrónomos, veterinarios, entre otros. La contratación de asesores en diferentes campos profesionales se advirtió en la cooperativa desde principios de la década de 1980 (se pasó así de un asesor en 1967 a cinco en la fecha aludida).<sup>33</sup> Abogados, ingenieros agrónomos, veterinarios y contadores comenzaron a formar parte del equipo de gestión ya sea para asesorar al consejo y la gerencia o a los productores y/o gestionar los procesos productivos con valor agregado, como la fabricación de alimento balanceado. Esta temprana profesionalización fue alterando los criterios de jerarquización del personal dentro del organigrama. Ya no era la antigüedad la que garantizaba las capacidades para los cargos de mayor jerarquía sino la certificación de ciertos saberes a partir de su institucionalización en títulos académicos. Esto hizo que los roles entre el recurso humano fueran difícilmente intercambiables y que cada uno se especializara en la tarea que le había sido asignada. Si bien la incorporación de saberes expertos era aún incipiente, esta EOI fue adquiriendo de manera progresiva un cariz más técnico y profesionalizado que la anterior.

## CONSIDERACIONES FINALES

Hacia la década de 1960 las condiciones en las que operaban las cooperativas agropecuarias del sureste de Córdoba evidenciaron algunos cambios. El ingreso a una etapa capital-intensiva del régimen de acumulación sustitutivo fue generando un conjunto de incentivos que incidieron, “desde arriba”, hacia el desarrollo de estrategias vinculadas a la transformación de las materias primas, la complejización de los organigramas empresariales y la expansión de las actividades, entre otras cuestiones. En paralelo y “desde abajo”, la cristalización de un sistema productivo mixto orientado a la cría de ganado porcino y bovino de ciclo completo presionaron sobre las actividades y/o los servicios que prestaban las cooperativas.

Ahora bien, una comprensión de las estructuras organizativas e institucionales que se materializaron en ese contexto requiere introducir las dinámicas propias del “desde adentro”. Las lecturas que se hacen en las cooperativas de las condiciones en las que están insertas tienen que ver con un conjunto de factores tales como la base social, la composición de la estructura de poder, la vertiente a la cual se encuentra asociadas, los servicios que presta, entre otros. Estos son dinámicos y van cambiando de una estructura a otra. En cambio, aquellas disposiciones que forman parte del perfil institucional están inscriptas en la larga duración. En tanto *habitus* que se van constituyendo a lo largo de la historia del campo tienden a resistir las disrupciones que plantean las estructuras (en el caso en que efectivamente lo hagan) reabsorbiendo los cambios para que las estrategias sean coherentes con esas prácticas instituidas. Esto no quiere decir que no se produzcan alteraciones que modifiquen esos *habitus*. Puede ocurrir que una estrategia altere esas disposiciones y pase a formar parte de la matriz empresarial. Ahora bien, es menos factible que ello ocurra en aquellas dimensiones de la empresa que involucran aspectos sensibles como las estrategias de gobierno y las que median el vínculo con los asociados y, en cambio, las vinculadas al organigrama, las rutinas administrativas y los servicios sean más permeables.

Este conjunto de premisas nos ha permitido reconstruir la trayectoria de la Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda. desde 1960 a 1980. Esta emergió a partir de la reconversión de una casa de ramos generales, en el marco de un conjunto de cambios tales como la injerencia estatal en los procesos de comercialización y financiamiento agropecuario y la emergencia de un mercado agropecuario más competitivo vinculado al desarrollo del comercio por rubros y a las cooperativas agropecuarias. Estas, favorecidas por las políticas públicas peronistas, afianzaron su participación en la región a partir de un conjunto de incentivos materiales y simbólicos de los que fueron objeto.

Las estrategias de la cooperativa representaron una continuidad con aquellas que eran propias de la casa de ramos generales por lo que la matriz empresarial de estas firmas abonó un conjunto de disposiciones que nutrieron el perfil de la nueva empresa. La estructura de poder continuó concentrada en los propietarios de la casa de ramos generales y en aquellos productores que ocupaban posiciones centrales en las redes de intercambio de capitales. La reproducción de esa composición inicial se nutría de un conjunto de prácticas tales como el escaso recambio en los cargos ejecutivos dentro del consejo y de la gerencia y una mayor fluctuación en los cargos satélite. El vínculo con los asociados se concentró en la mediación financiera de sus actividades a través de los servicios de intermediación que prestaban la cooperativa. En este sentido, el lazo social clientelar contribuyó a trasmutar un vínculo desigual en uno de amistad y camaradería. Finalmente, la organización de las actividades socio-productivas reprodujeron el esquema organizativo que tenían en la casa de ramos generales: acopio/ comercialización y consumo.

Hacia mediados de 1960, en el marco de las condiciones a las que aludimos con anterioridad, se produjeron un conjunto de cambios que nos permiten pensar en la articulación de una nueva estructura. El recambio en la dirigencia presionó para rearticular las estrategias con las que la cooperativa se insertaba en el mercado. Los productores mixtos, portadores de un creciente capital económico pero desplazados de las posiciones centrales en la estructura de poder, conflictuaron con los propietarios de la casa de ramos generales y los agricultores familiares vinculados a éstos para construir un capital político que les permitiera incidir en el proceso de toma de decisiones. Luego de este conflictivo recambio, proyectaron un conjunto de cambios para descentralizar el proceso de toma de decisiones que fueron rápidamente reabsorbidos por el perfil. La estructura de poder siguió nutriéndose de aquellos productores que, a partir de las redes de intercambio, lograban acumular capitales para retroalimentar su posición económica. En el caso de las estrategias socio-productivas, la preeminencia histórica que detentó el financiamiento se fue colando a través de las distintas actividades para poner un límite objetivo al proceso de diversificación agroindustrial. El vínculo con los asociados continuó mediado por el financiamiento, no ya a través de la intermediación sino de distintas líneas de créditos para sostener el ciclo productivo y las inversiones. En cambio, el organigrama experimentó un proceso de transformación vinculado a la incorporación de saberes expertos. Esta temprana e incipiente

profesionalización fue mellando los cimientos que sostenían el organigrama de la Cooperativa para dotarlo de un cariz más técnico.

Lo expuesto nos permite plantear un conjunto de interrogantes. En función a la preeminencia de los enfoques neoinstitucionalistas en los estudios cooperativos ¿son suficientes las condiciones formales que derivan de la normativa para comprender las estrategias que se gestan ante determinados contextos? Por otra parte, algunas investigaciones que se encuadran en estos estudios nos han planteado que la profesionalización es un proceso que se advirtió a partir de la difusión de las lógicas productivas y asociativas vinculadas al agronegocio ¿no podemos pensar que en realidad su inicio puede rastrearse unos años atrás cuando los criterios de jerarquización comenzaron a vincularse a los saberes institucionalizados antes que a los adquiridos en la experiencia? En este mismo sentido, el peso de las estrategias financieras ¿es propio del agronegocio? ¿o lo que este modelo de desarrollo agrario en realidad supuso fue una reactualización de estas para *aggiornarlas* a su lógica?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, C. (1994). *El análisis de la burguesía como actor político. Seminario: Empresas y Estado en América Latina. Balance y perspectivas*. VI seminario organizado por el grupo de trabajo “Empresarios y Estado” del Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO), México.
- Ansaldi, W. (1993). La pampa es ancha y ajena. La lucha por las libertades capitales y la construcción de los chacareros como clase. En M. Bonaudo y A. Pucciarelli, *La problemática agraria* (Tomo II, pp. 71-102). Centro Editor de América Latina.
- Arcondo, A. (1996). *En el reino de Ceres. La expansión agraria en Córdoba 1870-1914*. Universidad Nacional de Córdoba.
- Balsa, J. (2006). *El desvanecimiento del mundo chacarero. Transformaciones en la agricultura bonaerense. 1937-1988*. Universidad Nacional de Quilmes Editorial.
- Barbero, A., Gorenstein, S. y Gutiérrez, R. (2000). *El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Barsky, O. y Dávila, M. (2008). *La rebelión del campo. Historia del conflicto agrario argentino*. Sudamericana.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Cavarozzi, M. (2002). *Autoritarismo y democracia*. Eudeba.
- Craviotti, C. (2014). Agricultura familiar-Agronegocios: disputas, interrelaciones y proyectos. *Territorios*, 30, 17-30.
- Ghida Daza, C. (2016). *Análisis de la estructura agraria en los territorios del sudeste de Córdoba. Extensión en línea n° 17*. INTA.
- Girbal de Blacha, N. (2013). Historia y memoria rural. Tramas regionales para la construcción de la historia rural argentina. *Breves contribuciones del IEG*, 24, 118-131.
- Gras, C. y Hernández, V. (2016). *Radiografía del nuevo campo argentino del terrateniente al empresario transnacional*. Siglo Veintiuno editores.
- INTA. (1987). *Análisis de la evolución, situación y problemática del sector agropecuario del Centro Regional Córdoba*. INTA.
- Lattuada, M. y Renold, M. (1998). Morfología institucional y discurso en el cooperativismo agropecuario. *Estudios Sociales*, 15(1), 91-116.
- Lattuada, M. y Renold, M. (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización. Un análisis sociológico de los cambios en su composición, morfología y discurso institucional*. Siglo Veintiuno editores.
- Levini, A. y Verbeke, G. (1997). El cooperativismo argentino en cifras. Tendencias en su evolución: 1927-1997. *Publicación del Centro de Estudios de la Sociología del Trabajo*, 6, 1-17.

- Lluch, A. (2004). *Comercio y comerciantes rurales. Un estudio de los perfiles y prácticas crediticias de los comerciantes de campaña, 1885-1930*. Red de Estudios Rurales (RER).
- Neffa, J. (1996). *Modos de regulación, regímenes de acumulación y sus crisis en Argentina (1880-1996)*. Eudeba.
- Neiman, M. (2010). La agricultura familiar en la región pampeana argentina. La utilización de los factores productivos y su relación con nuevas dinámicas familiares. *Mundo Agrario*, 11(21), 1-23.
- Olivera, G. (2015). Cooperativas y gremios chacareros como piezas claves en la policía agraria peronista. En O. Graciano y G. Olivera (Comp.), *Agro y política en la Argentina. Tomo II. Actores sociales, partidos políticos e intervención estatal durante el peronismo 1943-1955*. CICCUS, Buenos Aires.
- Olivera, G. (2017). Políticas neoliberales y agronegocio en Argentina (1991-2002). Vertientes antiguas y nuevas organizaciones agrarias empresariales, de la agricultura familiar, campesina e indígena. *Trabajos y comunicaciones*, 45, 1-21.
- Olivera, G. (2019). La reforma agraria en la política peronista, desarrollista y en la Federación Agraria, 1943-1949. *Estudios Rurales*, 9(17), 103-131.
- Palacio, J. M. (2018). *La justicia peronista. La construcción de un nuevo orden legal en Argentina*. Siglo Veintiuno editores.
- Poggetti, R. (2019). De casa de ramos generales a cooperativa agrícola. la transformación institucional como una estrategia de reposicionamiento en el marco de las políticas públicas peronistas (1953-1955). *Estudios Rurales*, 9(17), 132-163
- Stadler, S. (2020). Contratistas de servicios de maquinaria agrícola. (Región pampeana, Argentina, siglo XX – comienzos del siglo XXI). En A. Salomón y J. Muzlera (Eds.), *Diccionario del agro Iberoamericano*. TesseoPress
- Tognetti, L. (2011). El mercado de tierras, la circulación de la propiedad y el latifundio en un espacio de la región pampeana en la segunda mitad del siglo XIX. *Antítesis*, 4(8), 1-23.

## NOTAS

- 1 Quiero agradecer la lectura atenta del Dr. Juan Manuel Cerdá de los borradores de esta propuesta, sus aportes me permitieron revisar algunos aspectos sustanciales de la propuesta que aquí se desarrolla.
- 2 Sobre esta dimensión no nos fue posible hacer un cuadro comparativo porque los CNA de 1937, 1947, 1952, 1960 y 1969 registran de manera disímil la información que tiene que ver con la misma. En el caso del primero, bajo la categoría de plantas forrajeras se incluyeron datos relativos al área cosechada y sembrada de Kafir, Alfalfa, Cebadilla y Sudán Grass y en los cereales, el trigo, el maíz y el lino. En el de 1947 en cambio, no se realizaron agrupamientos por tipo de cultivo sino que se diferenció entre alpiste, arroz y avena, trigo, maíz y mijo, cebada, centeno, algodón, maní y tabaco. El de 1952 dispuso otra clasificación, alpiste, avena, cebada y centeno, traigo, maíz, arroz y mijo, además que no desagrega la información provincial por jurisdicciones. El de 1960, en tanto, incluyó dentro de los cereales alpiste, arroz, avena, cebada, centeno, maíz, mijo y trigo y dentro de las forrajeras alfalfa, cebadilla, festoca, pasto, phalaris bulbosa y sorgo. Finalmente, el de 1969 las clasificó en forrajeras para pastoreo y/o corte. Elaboración propia sobre los datos del Censo Agropecuario Nacional de 1937, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censos-productivos/1937-censo-nacional-agropecuaria-41>, del Censo Agropecuario de 1947, disponible en <http://www.deie.mendoza.gov.ar/#!/censo-s-productivos/1937-censo-nacional-agropecuaria-41>, del Censo Agropecuario Nacional de 1952, Censo Agropecuario de 1960, disponibles ambos en la Biblioteca de la Universidad Nacional de Quilmes y el Censo Nacional Agropecuario de 1969, disponible en [https://biblioteca.indec.gob.ar/bases/minde/1c1969\\_2.pdf](https://biblioteca.indec.gob.ar/bases/minde/1c1969_2.pdf)
- 3 Las leyes de arriendo de 1932 y 1948, sumadas a las prórrogas de los contratos y el congelamiento en los montos a partir de la década de 1930 generaron un dispositivo institucional por el cual el Estado intervenía para regular la locación rural. Hacia finales de 1940 las cámaras arbitrales reemplazaron a la justicia liberal para resolver los litigios que se presentaban entre los propietarios de las tierras y los arrendatarios. El cerrojo judicial y contractual sobre el arriendo, que continuó hasta que la Revolución Argentina eliminó el sistema de prórrogas y congelamientos, supuso una alteración de las condiciones en la que los productores accedían a la tierra. Si a ello sumamos los créditos que otorgaba el peronismo para la compra de tierras, con mayor intensidad luego de la “vuelta al campo”, tenemos un panorama que permite explicar las condiciones en las que se produjo esa alteración en el equilibrio entre los regímenes de tenencia (Balsa, 2006; Palacio, 2018)

- 4 Para un abordaje histórico acerca de la escala de las unidades productivas a partir de la expansión agraria en el sur este cordobés hasta el contexto que abordamos en este artículo remitimos al lector a los trabajos de Tognetti (2011).
- 5 Si bien estos autores aluden a estos procesos para otros territorios de la región pampeana, nos permiten contextualizar lo ocurrido en el sureste de Córdoba.
- 6 Esta estratificación ha sido elaborada por la estación Manfredi del INTA (1987). No obstante haber sido elaborado hacia finales de la década de 1980, aún hoy tiene validez como criterio para clasificar el tamaño de las unidades productivas en la región pampeana. En función de ello, su vigencia ha sido corroborada por un estudio de la estación Marcos Juárez del INTA. Estos criterios fueron sistematizados en el trabajo de Ghida Daza (2016).
- 7 Consideramos necesario, en un próximo estudio, avanzar en el análisis de esa diferenciación entre ambos departamentos. De manera preliminar, podemos afirmar que el grado de concentración de las unidades productivas siempre fue mayor en el Unión dada su mayor orientación hacia la producción ganadera.
- 8 Si bien el contratismo de servicios es una figura que se encuentra presente desde la misma expansión agrícola en la región pampeana. Sus roles y sus funciones han ido cambiando desde ese momento y, de manera progresiva, se ha transformado en un rol clave que permite explicar la expansión agrícola desde la década de 1980 (Stadler, 2020). Sobre esta dimensión no logramos hacer una comparación intercensal. Podemos afirmar, apoyándonos en las entrevistas, que la labor de contratistas fue una estrategia que permitió dar una salida a la sobre mecanización y complementar las estrategias de reproducción de la unidad familiar.
- 9 Ello en un contexto en el que la apertura comercial trajo aparejada un retroceso de la industria sustitutiva y, en contrapartida, un incremento en la exportación de *commodities* agropecuarias que, sumado al crecimiento del sector terciario y los servicios (Neffa, 1996), favorecieron una transferencia intersectorial de recursos a favor de los sectores transables de la economía y una nueva relación entre el Estado y los sectores capitalistas (Cavarozzi, 2002). La pérdida de efectividad de las políticas económicas implementadas desde 1950 y el estallido de los consensos que las habían sostenido sentó las bases para la construcción de una nueva matriz societal (Cavarozzi, 2002).
- 10 Estos porcentajes resultan de la comparación del área sembrada con maíz, trigo y soja.
- 11 Nos referimos a las diversas Juntas Reguladoras, al Instituto Argentino para la Promoción del Intercambio (IAPI), al financiamiento de los productores a través de Banco de la Nación Argentina (BNA) y a las diversas reglamentaciones que reglaban el arriendo tales como las leyes de arrendamientos rurales de 1931 y 1948, las diversas prórrogas a los vencimientos de los contratos y los congelamientos en sus montos y la organización de cámaras regionales de conciliación y arbitraje obligatorio para dirimir los conflictos entre propietarios y arrendatarios (Balsa, 2006; Palacio, 2018).
- 12 Durante la “vuelta al campo” se fortalecieron las políticas de legitimación y apoyo material a las asociaciones cooperativas. Por un lado, se las reconoció en el discurso público como aquellas entidades que, por sus principios de organización internos, eran las más adecuadas para lograr el apuntalamiento económico de los productores, la recuperación agrícola y el desarrollo rural. Por otro, se organizó una batería de medidas como la exención impositiva, la facilidad en el otorgamiento de la personería jurídica, la preferencia en el otorgamiento de créditos subsidiados, de cupos de almacenamiento y transporte, bonificaciones en las ventas realizadas al Instituto Argentino de Proción del Intercambio y un rol destacado en la distribución de maquinarias, entre otras, que se acompañaron de una red de instituciones tales como la Dirección Nacional de Cooperativas, las secciones de crédito agrario del Banco de la Nación Argentina y algunas de las ya mencionadas con anterioridad que, organizadas en red, acompañaban y apuntalaban el desarrollo de las cooperativas.
- 13 Cooperativa Agrícola de Monte Maíz Ltda., Libro de Actas N° 1 de Asambleas, Acta n° 1: 23 de septiembre de 1953, pp. 2-11.
- 14 Lattuada y Renold (1998 y 2004) elaboraron tipos morfológicos ideales para analizar las características que fueron asumiendo las cooperativas en cada régimen de acumulación en las que, a mayor complejidad organizativa e institucional, las cooperativas tendían a distanciarse de aquellas asociaciones de inmigrantes que habían nacido hacia finales del siglo XIX en el marco de la expansión agrícola. De este modo, a los tipos morfológicos consecuentes que surgieron en ese momento sucedieron las paradójales hacia mediados del XX, es decir, cooperativas en las que era posible advertir diversos puntos de contradicción entre las prescripciones estatutarias, los discursos y las prácticas institucionales.
- 15 CAMM, *memoria y balance n° 1*, correspondiente al ejercicio económico 1953-1954; *memoria y balance n° 2*, correspondiente al ejercicio económico 1954-1955; *memoria y balance n° 3*, correspondiente al ejercicio económico 1955-1956; *memoria y balance n° 4*, correspondiente al ejercicio económico 1956-1957; *memoria y balance n° 5*, correspondiente al ejercicio económico 1957-1958; *memoria y balance n° 6*, correspondiente al ejercicio económico 1958-1959; *memoria y balance n° 7*, correspondiente al ejercicio económico 1959-1960 y *memoria y balance n° 8*, correspondiente al ejercicio económico 1960-1961.
- 16 De 12.626 toneladas acopiadas en el ejercicio n° 15 se pasó a 5866 en el 16. CAMM, *memoria y balance n° 15*, correspondiente al ejercicio económico 1967-1968; *memoria y balance n° 16*, correspondiente al ejercicio económico 1968-1969.

- 17 CAMM, *memoria y balance n° 15*, correspondiente al ejercicio económico 1967-1968; *memoria y balance n° 16*, correspondiente al ejercicio económico 1968-1969. RB, comunicación personal, 21 de julio de 2018 y FMV, comunicación personal, 22 de julio de 2018.
- 18 El resaltado es nuestro
- 19 Es decir, el *habitus* se constituye como un instrumento de análisis que permite dar cuenta de las prácticas de los agentes en términos de estrategias y dar las razones de estas sin hablar de prácticas racionales.
- 20 CAMML, 25 de julio de 1973, acta n° 344 del consejo de administración; 27 de julio de 1973, acta n° 345 del consejo de administración.
- 21 CAMML, 07 de mayo de 1982, acta n° 501 del consejo de administración, folio 281.
- 22 CAMML, 28 de junio de 1983, acta n° 527 del consejo de administración, folio 315.
- 23 CAMM, 28 de febrero de 1980, acta n° 468 del consejo de administración; 21 de octubre de 1980, acta n° 477 del consejo de administración; RB, comunicación personal, 27 de marzo de 2019.
- 24 CAMML, 20 de enero de 1977, acta n° 409 del consejo de administración; 21 de noviembre de 1978, acta n° 451 del consejo de administración.
- 25 CAMML, 30 de agosto de 1979, acta n° 456 del consejo de administración.
- 26 Ídem
- 27 El proceso de agriculturización que se produjo en toda la región pampeana a partir de la aplicación de las tecnologías y los procesos productivos de la revolución verde estuvo vinculado a la reorientación de los factores productivos desde la ganadería a la agricultura. Se destacó en este proceso la introducción de la soja, tal como reconstruimos en el apartado anterior.
- 28 De un acopio que rondaba las 33.585,75 toneladas en 1975 se pasó a 70.259 en 1992, lo que equivalía a un incremento del 109,19% en los espacios de almacenamiento. CAMML, memoria y balance del ejercicio n° 25 (1975-1976) y del ejercicio n° 39 (1991-1992).
- 29 Eso tenía que ver con la drástica caída del crédito destinado al sector agropecuario, en particular en la banca privada y se elevaron las tasas de interés, las cuales resultaban más costosas que las internacionales (Barsky y Gelman, 2009). Esto hizo que aquellos productores que pudieron acceder al financiamiento provisto por el sistema bancario pagaron los créditos a un elevado costo, dolarizado en algunos casos y/o atado a los precios internacionales de los cereales y las oleaginosas en otros. No obstante, la mayor parte de los productores no dispusieron de esa posibilidad y recurrieron masivamente a los acopios privados y a las cooperativas para obtener financiamiento (Barbero, Gorenstein y Gutiérrez, 2000; Lattuada, 2006).
- 30 CAMM., 22 de marzo de 1976, acta n° 383 del consejo de administración; 3 de junio de 1981, acta n° 485 del consejo de administración; 4 de junio de 1985, acta n° 573 del consejo de administración.
- 31 Como parte de este proceso, se transfirieron cuentas corrientes deudoras a Negrini y Santa Coloma, se gestionaron cobros judiciales se acreditaron las acciones de algunos de socios en sus cuentas corrientes y se gestionaron créditos en el BNA para que algunos productores cancelaran sus deudas. CAMM, 21 de mayo de 1981, acta n° 486 del consejo de administración, 5 de diciembre de 1968, acta n° 275 del consejo de administración y 21 de diciembre de 1977, acta n° 430 del consejo de administración.
- 32 RB, comunicación personal, 21 de julio de 2018 y FMV, comunicación personal, 22 de julio de 2018.
- 33 CAMM, *memoria y balance n° 15*, correspondiente al ejercicio económico 1967-1968; *memoria y balance n° 29*, correspondiente al ejercicio económico 1981-1982.