

ASOCIACION ARGENTINA DE HISTORIA ECONOMICA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO

XXI JORNADAS DE HISTORIA ECONÓMICA  
Caseros (Pcia. de Buenos Aires)  
23–26 de septiembre de 2008

ISBN: 978-950-34-0492-8

## **Los nuevos desafíos del cooperativismo agrario: un estudio de caso en La Pampa**

Edith E. Alvarelos  
Fac. C. Económicas y Jurídicas UNLPam  
Belgrano Norte 731- 6300 Santa Rosa La Pampa  
e-mail: [juanlell@cpenet.com.ar](mailto:juanlell@cpenet.com.ar)

Silvia O. Cantera  
Fac. C. Económicas y Jurídicas UNLPam  
Chile 439- 6300 Santa Rosa La Pampa  
e-mail: [silviacantera@yahoo.com.ar](mailto:silviacantera@yahoo.com.ar)

### **Mesa: Cooperativismo y Economía Social**

#### **1. Introducción**

A pocos años de su llegada –a principios del siglo XX–, los chacareros del sudeste pampeano se sentían agobiados por las cargas que significaban la disponibilidad de predios muy por debajo de la unidad económica viable para la zona, el pago de arrendamientos no vinculados con la producción, las inclemencias climáticas y, en muchos casos, el monopolio ejercido por parte de las casas comerciales.

A partir de estas problemáticas, se buscaron alternativas vinculadas al espíritu solidario, que cristalizaron en el surgimiento de pequeñas cooperativas de carácter agrario. En un principio, el objetivo prioritario de estas asociaciones estaba direccionado a eliminar las intermediaciones en el comercio, tanto para la venta de sus producciones como para la adquisición de los bienes productivos y de consumo familiar.

Sin embargo, muy pronto las entidades solidarias se vieron requeridas a colaborar en las reivindicaciones por el acceso a la propiedad de la tierra, así como a la capacitación para el uso racional de la misma.

En el exitoso surgimiento de estas entidades, además de la presencia del espíritu solidario de los actores directos, influyeron favorablemente las políticas oficiales de estímulo hacia las mismas, que se dieron en la década del '40 desde la esfera nacional. Se sumó a ello, la provincialización de La Pampa, autonomía alcanzada en 1951, que favoreció la inclusión de políticas de apoyatura al sector agropecuario.

En la segunda mitad del siglo XX, estas asociaciones fueron creciendo en complejidad y protagonismo; atendiendo las demandas de las comunidades en las que habían surgido y enmarcadas en los postulados tradicionales de la doctrina cooperativista.

Sin embargo, hacia finales del siglo sobrevinieron cambios significativos en la dinámica económica internacional, que exigieron el replanteo de algunos de aquellos supuestos históricos y de las prácticas instrumentadas, para superar las dificultades que el nuevo escenario les planteaba y las exponía a riesgo de desaparición.

En ese contexto, las entidades buscaron adecuarse a los desafíos de las nuevas reglas de juego, adoptando estrategias que –más allá de la diversidad- se enmarcaran en un intento

de reforzar los lazos de unión entre los distintos actores. Esta concurrencia permitiría, a su vez, delinear proyectos sustentables de promoción de la economía social, para ampliar su ámbito de acción y confluir en un intento de intercooperación regional.

Este trabajo es parte de un proyecto de investigación que analiza ese nuevo cometido cooperativo, a partir del estudio de diferentes entidades solidarias de la provincia de La Pampa (Argentina), ubicadas en la zona de producción agroganadera, por excelencia. Se trata de instituciones, cuya existencia data de un lapso que –comenzado hacia los años ‘30– se extendió por varias décadas, cuando imperaba un arraigado espíritu solidario en la sociedad pampeana, como instrumento de desarrollo económico local.

En esta oportunidad se ha abordado el estudio de la “Sociedad Cooperativa Agrícola Limitada” de la localidad de General San Martín, fundamentalmente en base a las Memorias y Balances de la Entidad, que brindan una visión muy amplia de las condiciones políticas–económicas en las se desenvuelve.

## 2. Condicionamientos externos en la década de 1990

Como resultado de la globalización<sup>1</sup>, el mercado financiero internacional benefició a aquellos países y corporaciones que podían reaccionar y movilizar rápidamente sus capitales, según su lógica de acumulación, al mismo tiempo que, en los países receptores, se generaba un clima de inestabilidad y volatilidad que impedía un crecimiento económico sostenido. La expansión de la inversión directa y la fusión de empresas, aunque no eran fenómenos nuevos, lograron acentuarse convirtiendo a las empresas transnacionales<sup>2</sup> en las protagonistas decisivas de dicho proceso.

En la década del noventa comenzaron a implementarse, en los países deudores, planes de ajustes impulsados por los organismos acreedores, con los objetivos de reprogramar y reducir las deudas y de introducir un programa de privatizaciones. Estos intentos –que formaban parte del conjunto de las ideas neoliberales del llamado “Consenso de Washington”–, aunque proporcionaron cierta estabilidad financiera, no lograron dinamizar el crecimiento de los países latinoamericanos.

Paralelamente se afianzó la tendencia internacional de aplicar políticas de alianzas defensivas ante la globalización creciente; ella se concretó en acuerdos de integración regional<sup>3</sup>, como el MERCOSUR (Mercado Común del Sur), orientado a lograr un crecimiento hacia dentro de la región.

En síntesis, en los países latinoamericanos (y Argentina no escapó a este patrón) –después de sufrir en la década del ‘80 una recesión generalizada, una grave crisis de deuda externa y un proceso de inflación interna–, se asistió durante los ‘90 a políticas neoliberales de ajuste y de apertura de sus economías al mercado mundial. Sin embargo, estas medidas

---

<sup>1</sup> Se entiende como globalización al movimiento mundial de integración cultural amplio, que incluye distintas manifestaciones sociales. En este contexto se puede considerar que **globalización económica** refiere a los cambios que esa integración producen a partir de la preeminencia de la economía sobre la política, tal como lo expresa Dominique Plihon (2003: 120): “*La mundialización se ha desarrollado a lo largo de tres décadas a partir de la doctrina de libre cambio, que le otorga primacía absoluta a los mecanismos de mercado. A esa evolución la acompañó la retirada organizada del papel de los Estados, lo que condujo a la supremacía de lo económico sobre lo político*”.

<sup>2</sup> Siguiendo a D. Messner (D+C, 1997: 20), para la mayoría de las grandes empresas transnacionales, sus países de origen siguen siendo el centro de sus estrategias empresariales, donde se producen las mayores inversiones tecnológicas, mientras que “*a los países en desarrollo se destinan técnicas de producción sencillas y de escasa creación de riqueza. O bien plantas para la explotación de recursos naturales (p. ej. minería)*”.

<sup>3</sup> Según V. Sukup (Ciclos nº 4:36): “*La integración económica regional, en el fondo, nunca pasa de ser una combinación de prácticas de libre comercio –frente a los socios– y de proteccionismo –frente a los terceros países–; este último puede ser de tipo constructivo o defensivo, de tipo ‘fortaleza cerrada’ o implicando un acceso relativamente abierto*”.

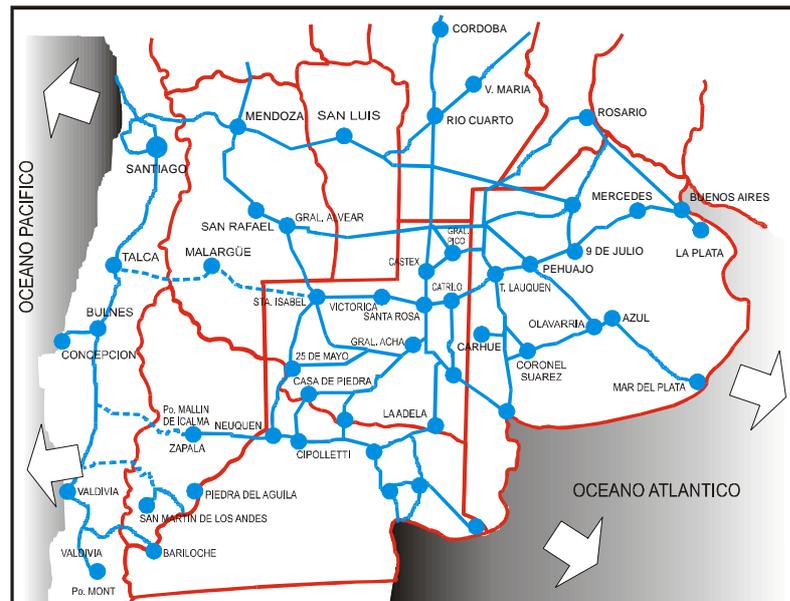
no provocaron procesos de crecimiento sostenido, reforzando –en cambio– su dependencia del financiamiento externo.

### 3. La Pampa: contexto geopolítico

La provincia de La Pampa está ubicada en el centro de Argentina, en una extensión de 143.440 km<sup>2</sup> y con una buena comunicación vial hacia todos los puntos cardinales, tal como se puede apreciar en la figura n° 1.

**Figura n° 1**

**CONTEXTO GEOPOLITICO**



Fuente: La Pampa hacia un proyecto de crecimiento.  
Gobierno de La Pampa. Santa Rosa. 1994

En una descripción muy agregada se puede decir que el clima es templado continental (inviernos fríos y veranos cálidos) con una temperatura media que oscila en los 15° C y las precipitaciones, que decrecen de NE (700 mm.) a SO (150 mm.), determinan un gradiente de semiaridez en la misma dirección; por lo cual la agricultura sólo se puede realizar, con una aceptable productividad, en el NE; es decir, en un tercio del total de la extensión superficial del territorio provincial.

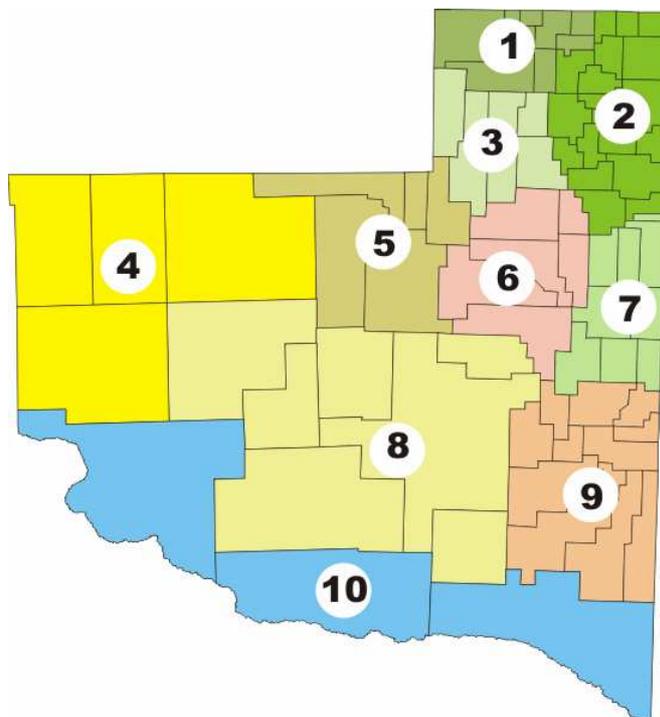
La división política tradicional de la Provincia en departamentos, que es la que se utiliza en los censos nacionales, viene siendo reemplazada en las cuestiones socio-económicas y hasta políticas por una nueva, que busca tener en cuenta una perspectiva integradora y multidimensional. En base a ella, se ha podido consensuar una división a partir de criterios básicos unificados que permitieron definir 10 microrregiones dentro de la Provincia. Esos criterios de coincidencia comunes, en resumen, son:

1. Condiciones agroecológicas.
2. Patrón de poblamiento, centros de servicios e infraestructura y calidad de vida de cada lugar.
3. Áreas de influencia funcionales de cada localidad comprendida en la microrregión.

La localidad de General San Martín, donde se encuentra la Cooperativa objeto de estudio de este trabajo, pertenece a la microrregión número 9 (ver figura n° 2) en el Sudeste

de la Provincia. Tiene muy buenas vías de comunicación hacia el interior y con Santa Rosa, capital de la Provincia; pero también hay que destacar la influencia de Bahía Blanca de la que General San Martín sólo dista 120 Km, por la ruta pavimentada nacional n° 35.

**Figura n° 2**  
**Microrregiones Pampeanas**



Fuente: La Pampa... Una mirada al horizonte.  
Subsec. de Planeamiento del Gob. de La Pampa- Consejo Federal de Inversiones, 2003

Esta microrregión presenta un claro perfil agrícola ganadero, con algunos recursos mineros de explotación de salinas. En la ganadería, prevalece el vacuno de cría y se busca reactivar la producción ovina con políticas gubernamentales de promoción. Respecto de la agricultura, predomina el cultivo de trigo, en explotaciones de escasas dimensiones, cuyo origen se remonta a la presencia de colonos-chacareros, que comenzaron a asentarse en el lugar desde principios del siglo XX. La productividad agroganadera está muy limitada por el clima, especialmente la lluvia, que somete anualmente a grandes incertidumbres a los productores.

Las experiencias asociativas fueron tempranas en este espacio, y esta modalidad busca seguir cumpliendo un rol activo en la economía de cada localidad, a pesar de los cambios en las estructuras económicas y en los contextos nacional e internacional que atentan en las últimas décadas contra la continuidad de las entidades solidarias.

#### **4. Localidad de General San Martín**

Este pequeño pueblo fue fundado por representantes de la compañía colonizadora Stroeder, el 17 de agosto del año 1901, con el nombre de Villa Alba, y reemplazado en 1944 por el de General San Martín. Sus primeros pobladores eran de origen judío, procedentes de Entre Ríos, quienes se asentaron en el lugar con una situación carencial importante, en cuanto a disponibilidad de medios de producción. En sus cercanías, se constituyó una nueva

colonia judía en 1909, la Narcisse Leven, fundada por otra compañía colonizadora, la Jewish Colonization, creada por el barón Mauricio Hirsch. Oleadas posteriores de inmigrantes han dado origen a una coexistencia de prácticas culturales y religiosas de distintas procedencias. La actividad casi excluyente de estos chacareros era la producción triguera, que aún predomina en la zona. Ello dio lugar a la formación de instituciones relacionadas con el agro como –entre otras- la Sociedad Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda., creada en 1943, la Juventud Agraria Cooperativista surgida en 1947, y el Centro Juvenil Agrario de Capacitación, en 1948.

La población, según se observa, en los censos nacionales de los últimos 50 años, había sufrido un descenso muy importante entre 1947 y 1970, y se ha recuperado levemente en las décadas posteriores (ver cuadro n° 1)

**Cuadro n° 1**  
**General San Martín: Evolución de su población 1947-1991**

<b>Año</b>	<b>Población</b>	<b>V.I. en %</b>	
1947	2.501	–	–
1960	2.187	1947-1960	-12,6
1970	1.883	1960-1970	-13,9
1980	2.175	1970-1980	15,5
1991	2.367	1980-1991	9,5
2001	2.493	1991-2001	5,3

V.I.: Variación Intercensal

Fuente: elaboración propia en base a Censos Nacionales de Población 1947 a 2001.

Datos suministrados por la Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de La Pampa.

#### **4.1. El cooperativismo agrario**

Desde fines del siglo XIX, la ausencia de políticas gubernamentales que atendieran las necesidades de los pequeños productores agropecuarios y los perjuicios que ocasionaban las crisis económicas (tanto internas como internacionales) impulsaron la conformación de agrupaciones cooperativas, que tenían como objetivos aunar esfuerzos para insertarse con mayores fortalezas en el nuevo régimen social de acumulación, surgido del modelo de “economía abierta” imperante en Argentina.

Asimismo, muy tempranamente, las cooperativas de primer grado, buscaron una mayor representatividad a partir de su integración en instituciones de segundo grado o federaciones. Ya en 1922, se fundaba la Asociación de Cooperativas Rurales de la Zona Central, que luego se transformaría en la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), con múltiples funciones que le exigieron la adopción de formas empresarias de capital no cooperativas (Cf. LATTUADA y RENOLD, 2004).

La creación de cooperativas fue aumentando a lo largo de las primeras décadas del siglo XX, aunque debieron enfrentar muchos obstáculos hasta que, en la década de 1940, promovidas desde la esfera oficial, se vieron fortalecidas y se expandieron en el país, especialmente en los pueblos de zonas rurales de explotación agrícola, de la región pampeana.

En general, se debe remarcar que estas entidades se fundaban en principios solidarios en lo social, pero –sin ajustarse a un discurso ideológico común– orientaban sus prioridades hacia intereses de carácter económico.

*“Desde su nacimiento, el cooperativismo intentó cumplir el papel de base empresarial de los productores agropecuarios con un doble objetivo; el primero, de carácter social, estaba destinado a la prestación de un servicio basado en principios de solidaridad, libre asociación y gestión democrática; el segundo, de carácter económico, estaba orientado a la defensa de intereses y a la mejora de los ingresos y de la situación económica de sus asociados. Desde un punto de vista*

*funcional, las cooperativas agrarias podían cubrir diversas actividades, necesidades o servicios, tales como el aprovisionamiento, la producción o la transformación y la comercialización, cumpliendo una o varias de esas fases” (LATTUADA y RENOLD, 2004, p. 10).*

En el Censo Nacional Agropecuario de 1937, también se puede apreciar la misma concepción sobre el accionar cooperativo agrario y refiere a estas formas de asociación, con la siguiente descripción:

*“Las Cooperativas Agrícolas, base del movimiento cooperativo del país, y uno de los factores determinantes del régimen especial que se creara con la sanción de la ley 11.388, en su casi totalidad tuvieron por objetivo inmediato la comercialización en común de la producción de sus asociados y, subsidiariamente, la provisión de mercaderías e implementos de trabajo”. (Censo Nacional Agropecuario de 1937, Tomo sobre Economía Rural: p. LXV).*

El fuerte crecimiento que se había dado por la interrelación Estado y productores, se estacionaba en las décadas de 1960 y 1970, y desde allí comenzó un proceso de desaceleración, que se profundizó en los ‘90.

Algunos autores sostienen que las cooperativas como empresas sufren de “raquitismo empresarial”, porque cuentan con un capital reducido, trabajan con altos costos unitarios, los fondos de reserva son insignificantes, la capacidad de capitalización es pobre –debido a que entregan buena parte del excedente al comprar productos caros y llevarlos al mercado a menores precios– y poseen pocas alternativas de autofinanciación (Cf. SALINA RAMOS, 1984).

Frente a la contundencia de las ideas y prácticas planteadas a la estructura agraria hacia fines del siglo XX, el cooperativismo debía adaptarse a partir de reformulaciones que le posibilitaran adecuarse a ellas y convertirse en un instrumento idóneo para enfrentar los problemas que, desde la concentración y la expulsión, hostigaban al sector productivo. Las transformaciones operadas en los mercados que se presentaban cada vez más globalizados, el proceso de retracción estatal y las modificaciones de las políticas públicas y sectoriales fueron algunas de las dificultades insoslayables para un asociativismo, que se alejaba cada vez más de sus compromisos sociales, y no lograba encontrar propuestas efectivas que conjugaran los viejos postulados y las nuevas realidades.

*“Distintas experiencias internacionales desarrolladas durante las dos últimas décadas del siglo XX orientaban respecto a la dirección a seguir y, al mismo tiempo, planteaban al movimiento cooperativo una situación de crisis: un estado de transformaciones profundas en sus formas organizativas así como la puesta en debate de principios fundacionales de su doctrina” (LATTUADA y RENOLD 2004, p.10).*

Las entidades solidarias deben adecuarse a realidades más competitivas e individualistas partiendo de una situación de debilidad. Enfrentan agudos procesos de descapitalización, endeudamiento y escaso grado de integración de sus socios, a la vez que procuran instituirse en instrumentos idóneos para ocupar espacios en un contexto cada vez más complejo, a partir de la revisión de sus marcos doctrinarios.

Siguiendo a Rivera Rodríguez (2006), el problema radicaría, entonces, en lograr una articulación entre lo económico y lo social, entre la práctica empresarial y la ideología cooperativa. Si la misión de estas entidades se vincula exclusivamente a lo social, a pesar de tener un objetivo noble, estarían condenadas al fracaso; por lo tanto su propósito debería ser lograr la eficiencia tanto en lo económico como en lo social. Así, podrán conjugar la excelencia empresarial con la filosofía del cooperativismo, y constituirse en una alternativa al desarrollo.

#### **4.2. Origen y desarrollo de la Sociedad Cooperativa Agrícola Ganadera Ltda.**

Se han recuperado manifestaciones orales y expresiones escritas sobre los agobios sufridos en la comercialización de lo producido por los pequeños chacareros. Uno de esos

rescates se puede apreciar en el libro de G. Giacobbe al referirse a la decisión de agruparse que, por fin, adoptaron los colonos de Villa Alba.

*“Nuestra Sociedad Cooperativa Agrícola Ganadera Limitada nació en la imperiosa necesidad del productor agropecuario local –haciéndose eco del estado económico-financiero de la zona– de defender el justo precio de su producción, tratando de comercializarla en forma directa y, al mismo tiempo, proveerse de mercaderías y elementos para su consumo y explotación” (GIACOBBE, 1993:25).*

Este párrafo es la síntesis de lo que aquejaba a los chacareros. No obstante, la autora manifiesta los inconvenientes que tuvo que afrontar esta cooperativa en sus comienzos para cumplir sus objetivos de evitar intermediarios, reducir los costos de los insumos, realizar el pesaje correcto de las entregas de cereal y conseguir el mejor precio para la producción. El obstáculo mayor estaba dado, precisamente, por la ambivalente situación que se producía en las relaciones comerciales. Por un lado, estaban comprometidos en la formación de una entidad cooperativa, pero –al mismo tiempo– dependían de las empresas privadas, difíciles de reemplazar en algunas actividades –como el suministro de combustible–.

Otro obstáculo remarcado era el sacrificio de los colonos, para asistir a las reuniones, dadas las distancias que debían recorrer desde sus chacras por malos caminos, debiendo abandonar sus labores, para hacerlo.

No obstante, la cooperativa, que fue fundada el 30 de octubre de 1943 (Matrícula 1151 del Registro de Inspección y Fomento de Cooperativas del Ministerio de Agricultura de la Nación, de fecha 18/09/44), pudo funcionar desde el 1º de julio de 1944 con servicios de almacén, repuestos, maquinarias agrícolas, semillas, acopio de cereales, seguros y consignación de lanas, cueros y aves.

En 1958 obtuvo la personería jurídica en la provincia de La Pampa, acordada por decreto n° 1668 de ese año. La Sociedad Cooperativa Agrícola Ganadera de General San Martín sufrió las consecuencias de dificultades climáticas, crediticias, de procesos inflacionarios y oscilaciones de precios internacionales, pese a lo cual, logró sobrevivir.

La preocupación mayor en la década del '80, era la inflación; que aparecía años tras año en las Memorias y Balances y en los informes de auditoría, antes del Plan Austral, tal como se evidencia en el siguiente texto:

*“Se ha cerrado un nuevo ejercicio en la vida económica de la Cooperativa con un excelente resultado que ha permitido la suficiente capitalización para contrarrestar los perjudiciales efectos de la inflación en que se vive y producir un margen para las inversiones en bienes de uso. ... A la finalización del ejercicio nos encuentra con una situación económica-financiera óptima...” (Expte. N° 063/83, Ministerio de B. Social. Dirección de Cooperativas y Mutuales).*

Pero también aparecían temores por las consecuencias que podían ocasionar un cambio en las reglas de juego en las políticas financieras/monetarias. De allí que en 1985, cuando parecía que la inflación podía ser vencida, en un informe de Auditoría se aconsejaba a los socios ser cautos en la toma de préstamos.

*“Se ha iniciado un nuevo período económico en el país con una inflación sumamente reducida, por lo que aconsejamos la mayor prudencia en la obtención de créditos, muy especialmente a tasas libres, como así también en las inversiones en Bienes de Uso...” (Expte. N° 076/85 Ministerio de B. Social. Dirección de Cooperativas y Mutuales).*

La preocupación por el rebrote inflacionario reaparecía luego del fracaso del Plan Austral; agravándose con los índices inflacionarios de 1989 y 1990. Ello se aprecia en las consideraciones del contador auditor.

*“... Otra vez hemos tenido que soportar un nuevo ejercicio con picos de hiperinflación que han tergiversado una normal evolución en las operaciones comerciales de la Cooperativa...”* (Expte. N° 089/90 Ministerio de B. Social. Dirección de Cooperativas y Mutuales).

#### **4.2.1. La Cooperativa en los '90**

Sin lugar a dudas, fueron fundamentalmente las políticas económicas –que en la década del '90 respaldaron la paridad cambiaria– las que obligaron a redefinir algunos lineamientos en instituciones que –bajo principios solidarios– habían adquirido un protagonismo central en el desarrollo de las pequeñas localidades de la Provincia. Estas políticas, sumadas a la indefensión frente a las cuestiones climáticas confluyeron en una verdadera situación de crisis para el sector agropecuario. Consecuentemente, las entidades solidarias debían asumir un rol de contención para los productores jaqueados por esa realidad adversa.

En los ejercicios económicos de la Cooperativa de General San Martín correspondientes a fines de los '80 y principios de los '90 se advierten algunas consideraciones vinculadas al caos hiperinflacionario y a la severidad de las políticas económicas instrumentadas –medidas tarifarias, impositivas y programas de privatizaciones– que intentaban estabilizar el nivel de precios y de salarios. Las sequías y las heladas conspiraban para impedir la obtención de buenos rindes en la cosecha fina, sumado a las políticas de retenciones y de precios máximos para derivados del trigo

Frente a esta situación, la Cooperativa desempeñó un papel de contención activo hacia el productor, distribuyendo bolsas de semillas, servicio de curado y provisión de combustibles, lubricantes y repuestos. Aunque debió sufrir un deterioro en el cobro de sus importes, por el aumento inflacionario y los plazos de comercialización, logró mantener un razonable estado contable, en ese lapso.

No obstante, la situación preocupante llevó a la concreción de reuniones entre representantes de las cooperativas de la zona y encuentros con productores para lograr un mayor conocimiento de la realidad, aunar criterios y escuchar sugerencias frente a necesidades puntuales. Las entidades buscaban ratificar los principios de cooperación, de austeridad, de honestidad y de trabajo como pilares básicos para superar la crisis, evitando implementar cualquier medida que pudiese lesionar el patrimonio institucional.

Las Memorias de la Cooperativa de San Martín de 1991 muestran una perspectiva optimista de la situación general, fundada en una etapa de ordenamiento económico-social, a partir de la ley de Convertibilidad como instrumento contralor de la inflación, así como también una mayor confiabilidad en la consolidación de los valores democráticos. Sin embargo, la situación local no era tan favorable. El fracaso de la cosecha debido a las sequías y la caída en los precios internacionales, llevaron a un endeudamiento de los productores, exigiendo a la Cooperativa, la gestión ante las autoridades provinciales de medidas –como franquicias impositivas y créditos accesibles– que atendieran a promover la reactivación productiva. Nuevamente se hacían evidentes los esfuerzos de la Entidad por asistir las necesidades de los asociados y mantenerse en una aceptable situación financiera.

En el año 1992, se pusieron de manifiesto inquietudes vinculadas a las políticas económicas que sustentaban un tipo de cambio subvaluado y bajos aranceles aduaneros, que ofrecían condiciones ventajosas para la importación masiva de productos, pero perjudicaban la exportación a precios convenientes. Ello afectaba la rentabilidad de los productores, lo que

hacía temer por la situación de sus pequeñas empresas agropecuarias de monocultivo, y por su repercusión negativa en las cooperativas de la zona.

Frente a estas instancias desfavorables, el informe auditor confirmaba esos temores dando cuenta de un deterioro progresivo de la Entidad, por lo que aconsejaba cambios en su estructura organizativa, con la reducción de gastos para evitar su descapitalización.

En 1993, la Cooperativa cumplió su Cincuentenario y en sus memorias rescataba el desarrollo alcanzado, fundamentalmente, en su segunda década de actividad. Entre sus logros se citaban una moderna sede social, una planta de silos, instalaciones de remates ferias y transportes propios...

*“Hoy mostramos orgullosos esta institución plenamente consolidada y que se ha ganado el respeto de toda la población por tener una trayectoria fiel a sus principios y por su constante preocupación por mejorar las condiciones de vida de sus adheridos sintiéndose una institución que tiene obligaciones para con la sociedad en la que está inmersa”* (Expte. N° 113/93 Ministerio de B. Social. Subsecretaría de Acción Cooperativa y Mutual).

En las palabras finales de esas Memorias, el Consejo de Administración reconocía las diferencias del momento respecto al de fundación. No obstante ratificaba la vigencia del espíritu solidario y la necesidad de...

*“salir a demostrar las ventajas de la asociación para llevar adelante proyectos comunes y también a refrescar la memoria y hacer reflexionar sobre la acción desplegada como empresa testigo, reguladora del mercado de consumo y de comercialización de productos”* (Expte. N° 113/93 Ministerio de B. Social. Subsecretaría de Acción Cooperativa y Mutual).

Los años 1994 y 1995 siguieron brindando un marco poco alentador para las actividades agropecuarias. Las políticas económicas, los valores de producción y el régimen impositivo atentaban contra la supervivencia de explotaciones no diversificadas y conllevaban a una situación de malestar y a un proceso de paulatina descapitalización de la Cooperativa.

*“...los problemas de falta de rentabilidad de la explotación agropecuaria, el creciente endeudamiento del sector, que soporta elevadas tasas de interés, la alta presión impositiva y la dureza de los bancos oficiales y privados en otorgar asistencia financiera, están creando un clima de creciente indefensión y malestar social...”* (Expte. N° 088/95 Ministerio de B. Social. Subsecretaría de Acción Cooperativa y Mutual).

La situación de la Cooperativa fue desmejorando año a año como resultado del agravamiento de las condiciones económicas sectoriales. Las pérdidas ocasionadas por la reducción en las operatorias desmejoraron su estado financiero, frente a una realidad que presentaba un creciente endeudamiento de los productores y un progresivo éxodo rural.

Los últimos años de la década presentaron características negativas similares en cuanto a presencia de plagas e inclemencias climáticas –sequías, temperaturas extremas-, que llevaron a declarar la zona en emergencia agropecuaria. El sector debió afrontar serios problemas, con graves implicancias económicas y sociales. Pese a ello, la Cooperativa mantuvo su accionar contenedor otorgando semillas y brindando, a productores de la zona aledaña de Villa Iris y de Abramo, servicios en acopio de cereales, venta de hacienda y comercialización de lana. Así lo expresaba el Consejo de Administración, según se aprecia en el siguiente texto:

*“...si bien es cierto que la escalada de operaciones no ha sido de significación para ambas localidades, nos sentimos conformes. Notamos que se va incrementando en forma paulatina*

*el acercamiento de los productores hacia nuestra cooperativa”...(Expte. N° 38/97 Ministerio de B. Social. Subsecretaría de Acción Cooperativa y Mutual).*

Paralelamente, se dio cumplimiento a todas las obligaciones contraídas: fiscales, previsionales, con proveedores y de intereses de préstamos, y se contrató un consultorio de marketing tendiente a efectuar, dentro del local de ventas, un análisis de mercado para mejorar la comercialización y competir en calidad y precios.

Hacia 1999 la situación se tornaba insostenible para los pequeños y medianos productores rurales. La crisis había llevado a las entidades de CONINAGRO (Confederación Intercooperativa Agropecuaria Cooperativa Limitada), CRA (Confederaciones Rurales Argentinas) y FAA (Federación Agraria Argentina) a iniciar acciones gremiales por pedido de sus bases, consistentes en paros agropecuarios tranqueras afuera, movilizaciones y concentraciones para que los dirigentes gubernamentales comprendieran la necesidad de procurar cambios a un modelo caracterizado por la concentración económica, la alta presión impositiva, la exclusión social y el creciente éxodo rural. Las cooperativas agrarias acusaban el mismo impacto negativo que sus asociados. La Cooperativa de General San Martín acompañaba el reclamo y reivindicaban las bondades de la solidaridad para superar la crisis:

*“...Hoy la realidad nos encuentra a los productores agropecuarios y a las entidades solidarias nucleadas en ACA, luchando a brazo partido para sostener el esquema productivo agrario que atraviesa una de las peores crisis económicas de su historia...  
...Cuando esta crisis pase, nos encontraremos entre los que supieron enfrentarla exitosamente, porque aprendimos a tiempo que la cooperación libre es el único recurso del que disponemos para defendernos del avasallamiento económico. Que a nadie le queden dudas: todo sería peor de lo que es si las cooperativas desaparecieran del ámbito rural”*  
(Expte. N° 064/99 Ministerio de B. Social. Subsecretaría de Acción Cooperativa y Mutual).

Siguiendo la tendencia negativa, los bajos niveles de precios para los granos disminuyeron la intensidad de siembra en el año 2000. No obstante, la Cooperativa logró mantener los servicios y mejoró su situación financiera, por lo que su Consejo de Administración manifestaba su sensación de esperanza en una pronta recuperación, sustentada fundamentalmente en el acompañamiento de sus asociados.

La crisis institucional sufrida en el país en el año 2002, planteaba un nuevo escenario y un cambio de políticas –con la salida de la convertibilidad– que resultaban bienvenidos por el sector endeudado. Sin embargo, todavía estaban ausentes políticas financieras de largo plazo que viabilizaran una dinamización productiva.

Frente a una realidad tan compleja, el sector agropecuario comenzaba a repositionarse por un incremento en su rentabilidad, causada por la modificación cambiaria y un alza en los precios agrícolas mundiales. Esta mejoría se percibía en el accionar de la Cooperativa, que registraba un ejercicio excedentario y una importante recuperación, a partir de la cancelación de créditos con el Banco de La Pampa y un incremento en sus reservas.

Hacia el 2005 este período de bonanza, comenzaba a mostrar algunas dificultades provocadas por la caída de los precios internacionales (2005: granos y 2006: productos ganaderos), por fracasos en las cosechas y por el comienzo de una situación de tensión entre el sector agropecuario y las políticas gubernamentales que hacían sentir el peso de las retenciones y de los cupos de exportación.

#### **4.2.2. La Cooperativa en números**

En una secuencia que comprende casi 20 años y que registra el número de asociados y de empleados de la Cooperativa (Cuadro N° 2) es posible evidenciar la significativa disminución en el número de empleados, lo cual obedecería a la intención de disminuir sus costos laborales; pero es aún más notoria la mengua paulatina de asociados en algo más del 30 %. No se han visualizado en las Memorias y Balances las posibles explicaciones de este descenso, pero sí aparece la preocupación por el endeudamiento y el éxodo progresivo de la población rural, que podrían ser causales del descenso en la cantidad de socios. Una explicación viable –y complementaria del éxodo– sería la mayor concentración de la tierra, y ello podría verificarse mediante una consulta catastral comparativa de la evolución de la propiedad en el lapso abordado. Ello escapa a los contenidos de este trabajo, que pretende sólo explicar las formas de adaptación a las nuevas realidades impuestas por las relaciones económico-sociales y políticas en la década de 1990.

Es llamativo que –desde el discurso del Consejo de Administración– se reiterara, año tras año, la supervivencia de la Entidad gracias a la participación y acompañamiento de los socios y el acercamiento de productores de la zona, sin hacer mención a esta mengua tan pronunciada.

La disminución de asociados, es un tema que queda prioritariamente abierto en la búsqueda de su explicación, en una próxima etapa de esta investigación, que se oriente básicamente hacia las representaciones sobre el cooperativismo, que los actores han construido a lo largo del tiempo, así como también, los mecanismos que la Cooperativa desarrolla para mantener vigentes los postulados originarios. Ello se concretaría a través de entrevistas y/o encuestas a asociados y a habitantes de la localidad, y consultas de documentación que la Entidad pudiera facilitar, cuyas copias no hayan sido remitidas a la Subsecretaría de Cooperativas del Gobierno Provincial, dado que ya se ha hecho el análisis de todos los expedientes a disposición en ese organismo.

**Cuadro n° 2**  
**Número de socios y empleados**

<b>Año</b>	<b>Asociados</b>	<b>Empleados</b>
1989	414	36
1990	418	38
1991	420	31
1992	382	32
1993	371	29
1994	363	28
1995	355	25
1996	341	21
1997	334	22
1998	327	24
1999	292	21
2000	283	19
2001	s/d	s/d
2002	280	22
2003	279	24
2004	280	28
2005	254	28
2006	262	26
2007	278	25

Fuente: Memorias y Balances años 1989/2007  
Dirección de Cooperativas – Gobierno de La Pampa

## 5. Conclusión

Como se ha sostenido en la introducción de este trabajo, la idea central del proyecto es incursionar sobre la gestión de diversas entidades solidarias en la provincia de La Pampa durante la década del '90.

Si bien todas ellas presentaban características disímiles –algunas eran de servicios y otras agrarias–, la intención es encontrar parámetros unificadores en cuanto a los efectos que las políticas macroeconómicas impusieron, a lo largo de esa década, y en los planteos estratégicos de mediano y largo plazo, obligados a adoptar.

Las cooperativas agrarias –en general– debieron afrontar serias dificultades para crear estructuras de desarrollo sustentables, que las desligara de su reducido papel de ser centrales de ventas para sus asociados. Estas restricciones estuvieron ligadas fundamentalmente a una actitud conservadora de los principios fundacionales que restringía su capacidad de capitalización, el grado de integración cooperativo y las posibilidades de autofinanciamiento.

La Cooperativa de General San Martín, en particular, mostró acreditar una administración eficiente de acuerdo a los cánones del mercado, manteniendo –a la vez– un sostenido afán de pregonar los valores sustanciales del accionar cooperativo como una vía de adaptación a la realidad planteada.

En este trabajo se ha realizado un análisis de la situación para evaluar las condiciones en que esta Entidad solidaria realizó su actividad, partiendo de un encuadre tempo-espacial, que contribuye a comprender las variables que incidieron sobre ella.

En cuanto a los condicionamientos temporales, es dable remitir a una etapa en que se acentuaba el modelo neoliberal y las relaciones económico-sociales globalizadas, que desestabilizaban a las pequeñas y medianas empresas. Esta se encontraban desprotegidas en un país carente de proyectos de mediano y largo plazo y de políticas estabilizadoras que se alejaran de la improvisación.

En las presentaciones de las Memorias y Balances de la Institución, el Consejo de Administración –año a año– ha reflejado qué acontecía con la economía nacional y las medidas adoptadas, dando cuenta de los cambios que producían expectativas favorables y de las frustraciones posteriores, cuando estas medidas no daban los frutos esperados.

Otra perspectiva es la del contexto local y provincial en que está ubicada la Cooperativa. De ésta variable se pueden hacer dos lecturas. Por un lado, se puede considerar positiva si se tienen en cuenta las vías de comunicación que hacen accesibles los mercados con los que se relaciona y puede relacionarse. Por otro, se vuelve negativa si los habitantes del pueblo y su entorno rural deciden satisfacer su necesidad en centros de mayor magnitud. Ambas perspectivas aparecen entre las debilidades y fortalezas de la Entidad.

De las Memorias se deduce que hay dificultades en mantener estabilidad en los lazos de fidelidad asociativa, y aparece una manifiesta voluntad de acciones activas, por parte de la Cooperativa, en la búsqueda de captar un mayor número de productores que se vinculen con ella. No obstante, se observan dificultades producidas tanto por los vaivenes en las políticas de los gobiernos de turno, como por los factores climáticos adversos.

La Cooperativa ha logrado sobrevivir sin deudas acuciantes y con una aceptable descapitalización, que no la pone en riesgo. Es destacable el optimismo con que se plantea, en cada año, las posibilidades de seguir siendo una entidad solidaria que atiende los problemas de los productores y apela continuamente a los valores cooperativos, pero todavía no ha logrado alcanzar prácticas articuladoras entre lo económico y lo social, que permitan trascender de las conveniencias meramente de carácter económico hacia lazos que reafirmen

el compromiso solidario. La clarificación de esta realidad solo podrá ser confirmada en una instancia próxima, cuando se profundice el análisis sobre las distintas formas de representación inherentes al cooperativismo.

## 6. Bibliografía

-ALVARELLOS, Edith; CANTERA, Silvia O., y GONZALEZ Jorge H. (2005). **“Cooperación y crecimiento: Doblas en la década del '90”**. [CD], Actas de las Segundas Jornadas de Historia e Integración Cultural del Cono Sur, organizadas por la Universidad Autónoma de Entre Ríos y realizadas en Concepción del Uruguay.

-ALVARELLOS, Edith; CANTERA, Silvia (2006). *Argentina: Políticas económicas de las décadas de 1980 y 1990*. Santa Rosa (La Pampa).

-ALVARELLOS, Edith; CANTERA, Silvia (2007). **“Cooperativismo: su encrucijada frente a una economía de mercado”**. CD, Actas del Primer Congreso Latinoamericano de Historia Económica, realizadas en Montevideo (Uruguay)

-BALESTRI, Luis et alter (2005). *Las cooperativas agropecuarias pampeanas en la década de 1990. Un estudio de casos*. Buenos Aires, Intercoop.

-BOETTCHER, Eric (1984). *Las cooperativas en una economía de mercado*. Buenos Aires, Intercoop.

-Censo Nacional Agropecuario 1937. Tomo sobre Economía Rural. INDEC.

-Dirección de Cooperativas de la Subsecretaría de Cooperativas. Ministerio de la Producción. Provincia de La Pampa. Expedientes varios.

-Dirección de Estadísticas y Censos del Gobierno de La Pampa: Datos de población.

-GIACOBBE, GRACIELA S. (1993). *Recuerdos y vivencias... 50º Aniversario de la Soc. Cooperativa Agrícola Ganadera Limitada (1943-30 de octubre-1993)*. General San Martín. L.P.

-*La Pampa... Una mirada al horizonte* (2003) Subsecretaría de Planeamiento del Gob. de La Pampa- Consejo Federal de Inversiones

-LATTUADA, Mario y RENOLD, Juan (2004). *El cooperativismo agrario ante la globalización*. Buenos Aires, Siglo XXI.

-MESSNER, Dirk (1997) “Necesaria y posible: Política económica en la globalización”, en Revista D+C, Alemania, nº 5. D.S.E

-PLIHON, Dominique (2003) *El nuevo capitalismo*. México, Siglo XXI.

-RIVERA RODRÍGUEZ, Claudio et alter (2006). “El cooperativismo. Una real alternativa de desarrollo ante la globalización”, en *Revista Idelcoop*, Buenos Aires, Nº 168, Ediciones Idelcoop

-SALINAS RAMOS, Francisco (1984). *La cooperativa agraria*. Barcelona, Ediciones CEAC S.A. Biblioteca de Cooperativismo.

-SUKUP, Víctor. (1993). “La comunidad europea: entre la integración y el nacionalismo”. En Revista *Ciclos*, Buenos Aires. N° 4. Facultad de Ciencias Económicas de la UBA.