

# Territorialidades de cooperativas tamberas de la Provincia de Entre Ríos

Autor:

Waked Sánchez, Nathalia

Tutor:

Craviotti, Clara

2022

Tesis presentada con el fin de cumplimentar con los requisitos finales para la obtención del título Doctora de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires en Geografía.

Posgrado

**UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**  
**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS**  
**DEPARTAMENTO DE GEOGRAFÍA**

**TESIS DOCTORAL**  
**TERRITORIALIDADES DE COOPERATIVAS TAMBERAS DE LA PROVINCIA DE**  
**ENTRE RÍOS**

Autora: Mg. Nathalia Waked Sánchez

Directora: Dra. Clara Craviotti

Codirectora: Dra. Mariela Blanco

Buenos Aires, diciembre de 2022

*A mi familia y a Pablo*

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo de tesis doctoral no hubiese sido posible sin el enorme aporte y generosidad de los productores socios de las cooperativas COCACU y CEPAL, de sus empleados, y demás personas vinculadas a éstas, que compartieron conmigo sus vidas, sus problemas, sus ilusiones, sus proyectos, y me brindaron su tiempo sin pedir nada a cambio. Especialmente agradezco enormemente el apoyo de Pablo Benetti, al ser una de las personas que intermedio para lograr contactarme con estas dos empresas. De igual forma, a Olga y Yiyo por su generosidad, por resguardarme en su hogar, a sus hijos y a toda su familia por estar siempre dispuestos a colaborar con la investigación. A Valeria, Liliana y los chicos de la CEPAL, también su apoyo fue esencial para poder llevar a cabo el trabajo de campo. A todos ellos que fueron el soporte principal de esta investigación, nuevamente les rindo toda mi gratitud.

A mi directora de tesis, Dra. Clara Craviotti, mi mayor agradecimiento por haberme confiado ser parte de su equipo, por su paciencia, por su valiosa dirección en todo este camino investigativo. Su experiencia y formación fueron fundamentales para que este proyecto haya logrado concluir. A Mariela Blanco por sus consejos y apoyo en los momentos más importantes. En este mismo sentido, agradezco por toda su colaboración y soporte a mis compañeros del Centro de Investigaciones de Sociología del Trabajo: Mirtha, Griselda y Alfonso.

Todo esto no hubiera sido posible sin el amparo incondicional y el cariño que siempre me ha brindado mi familia, que, a pesar de la distancia han estado a mi lado. A Pablo y mi otra familia Pucci-Triocci por todo su amor y compañía. Las palabras nunca serán suficientes para testimoniar mis agradecimientos.

Al CONICET en conjunto con el FONCyT por otorgarme la beca y con ello tener la posibilidad de culminar este proceso. El poder estudiar en este país, no solo me ayudo a formarme profesionalmente, sino que también cambió por completo mi vida. Por ello, le agradezco enormemente a Argentina por brindarle la oportunidad a los extranjeros de estudiar y formarse profesionalmente. En estos momentos de crisis que vivimos en todo

Latinoamérica, en donde cada vez es más lejana la opción de estudiar, el hecho de que un país ofrezca educación gratuita y de calidad, no tiene precio. Argentina se ha convertido en mi segundo hogar, por ello, a esta hermosa patria le debo mucho. Gracias por recibirme en tus brazos y acogerme cómo si fuese mi propia casa.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
<b>Presentación del tema</b>	<b>11</b>
<b>Estructura general de la tesis</b>	<b>17</b>
CAPÍTULO I	21
MARCO CONCEPTUAL	21
<b>EL CONCEPTO DE TERRITORIO Y LOS PROCESOS DE TERRITORIALIZACIÓN: UNA LECTURA COMPLEJA</b>	<b>21</b>
<b>ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA DE AGRICULTURA FAMILIAR PARA UNA CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN FAMILIAR TAMBERA</b>	<b>33</b>
Un recuento histórico del surgimiento de la categoría Agricultura familiar	34
Agricultura Familiar como concepto teórico	37
Tipos de productores familiares	47
Pluriactividad y externalización del trabajo en la Agricultura familiar	49
Presente y futuro de la agricultura familiar	50
<b>EL ASOCIATIVISMO Y LAS DIFERENTES FORMAS DE ASOCIATIVIDAD</b>	<b>57</b>
El cooperativismo como forma de asociatividad	60
Estructura y características de las cooperativas agropecuarias	61
La influencia del territorio en los procesos cooperativos	66
CAPÍTULO II	71
<b>METODOLOGÍA EMPLEADA</b>	<b>71</b>
Alcance temporal y geográfico	74
Fuentes de información utilizadas	74
Métodos de recolección, gestión y análisis de datos	78
Potencialidades y limitaciones del estudio	79

CAPÍTULO III	81
LA ACTIVIDAD LECHERA Y SU PRESENCIA EN EL NOROESTE DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS	81
<b>BREVE CONTEXTO DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE A NIVEL MUNDIAL</b>	<b>81</b>
Algunas particularidades de la producción láctea en Argentina	89
<b>CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y AGROECOLÓGICAS DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS</b>	<b>93</b>
Características agroecológicas de las zonas agroecológicas I y II	95
Distribución histórica de las cuencas lecheras en la provincia de Entre Ríos y su situación actual	97
Las industrias lácteas de la provincia de Entre Ríos	101
<b>CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN FAMILIAR TAMBERA DE LOS SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL, EN RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN FAMILIAR DE LA REGIÓN ENTRERRIANA</b>	<b>106</b>
Características de las familias y sus trayectorias de vida	106
Características de la escala de producción	111
CAPÍTULO IV	119
PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL	119
<b>SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO AGRARIO</b>	<b>119</b>
Surgimiento de la industria láctea en Argentina y su relación con el cooperativismo	126
El cooperativismo agropecuario en Entre Ríos y su presencia en la actividad tambera	130
<b>EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA COCAU</b>	<b>134</b>
Organización de la cooperativa COCAU	139
<b>EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA CEPAL</b>	<b>144</b>
Proyecto de integración entre las cooperativas CEPAL y CALP	149
Organización de la cooperativa CEPAL	154
<b>ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SUBYACENTE QUE PERMITE COMPRENDER LAS DIFERENCIAS ENTRE COOPERATIVAS</b>	<b>155</b>

Similitudes y diferencias que comparten las cooperativas COCAU y CEPAL	156
Análisis comparativo a partir de la estructura y características de una cooperativa agraria	160
El territorio usado en relación con el proceso de constitución de las cooperativas COCAU y CEPAL	162
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>166</b>
<b>LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL Y SU TERRITORIALIDAD</b>	<b>166</b>
<b>ANÁLISIS DEL ESPACIO TERRITORIAL DE LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL</b>	<b>167</b>
Incidencia de otras empresas y/o industrias lecheras de la zona en cada proceso cooperativista	171
Incidencia de otras cooperativas lácteas entrerrianas en los procesos de territorialidad de la CEPAL y COCAU	182
Experiencias de los productores y las industrias con las empresas COTAPA y COTAGU	186
<b>ESPACIOS DOMINADOS Y ESPACIOS APROPIADOS A TRAVÉS DE LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL</b>	<b>189</b>
¿Territorios jurídicos-políticos, simbólicos o económicos?	193
<b>ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL TERRITORIO, REPRESENTADOS A TRAVÉS DE LOS PROCESOS ASOCIATIVOS COCAU Y CEPAL</b>	<b>194</b>
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>197</b>
<b>EL DEVENIR DE CADA PROCESO COOPERATIVO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE CINCO CATEGORÍAS</b>	<b>197</b>
<b>VISIBILIDAD EN LOS PROCESOS COOPERATIVOS</b>	<b>198</b>
<b>LAS TRAYECTORIAS TECNOLÓGICAS EN LA PRODUCCIÓN TAMBERA ENTRERRIANA</b>	<b>204</b>
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA A LA ACTIVIDAD TAMBERA</b>	<b>210</b>
<b>VISIÓN A FUTURO DE LA ACTIVIDAD TAMBERA EN LA REGIÓN</b>	<b>221</b>
<b>DEL PASADO AL FUTURO: ANÁLISIS HISTÓRICO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL EN BASE A LAS CATEGORÍAS FIJOS Y FLUJOS</b>	<b>227</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>233</b>

BIBLIOGRAFÍA	244
--------------	-----

## **ÍNDICE DE CUADROS**

CUADRO N° 1 EJEMPLO DE LA CODIFICACIÓN DE VARIABLES A TRAVÉS DE LA PLATAFORMA RQDA	78
--	----

CUADRO N° 2 LISTADO DE COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LECHE, CON MENOR O MAYOR AVANCE EN LA CADENA DE VALOR AGREGADO EN ARGENTINA (2016)	92
--	----

CUADRO N° 3 CANTIDAD DE EXPLOTACIONES AGROPECUARIAS (EAP), POR TIPO DE DELIMITACIÓN DURANTE LOS AÑOS 2002, 2008 Y 2018.	99
---	----

CUADRO N° 4 COOPERATIVAS ACTIVAS POR TIPO Y AÑO EN ARGENTINA	125
--	-----

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

GRÁFICO N° 1 ÍNDICE DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS (FAO, 2021)	83
---	----

GRÁFICO N° 2 PRODUCCIÓN NACIONAL DE LECHE POR CANTIDAD DE LITROS (EN MILLONES)	87
--	----

GRÁFICO N° 3 COMPARACIÓN DEL PRECIO PROMEDIO PAGADO AL PRODUCTOR Y EL PRECIO AL CONSUMIDOR DE LECHE EN SACHET (\$/LITRO)	88
--	----

GRÁFICO N° 4 DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE PROPIA POR ESTRATOS DE TAMAÑO. COOPERATIVA COCAU	112
---	-----

GRÁFICO N° 5 PROMEDIO DE LITROS DE LECHE AL DÍA POR PRODUCTOR AÑO 2018 (COCAU) 114

GRÁFICO N° 6 CAMBIOS EN LA EXPLOTACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS 115

GRÁFICO N° 7 ÚLTIMAS INVERSIONES DE LOS PRODUCTORES PARA MEJORAR LA PRODUCCIÓN DE SU EXPLOTACIÓN 116

### **ÍNDICE DE IMÁGENES**

IMAGEN N° 1 SOCIOS DE LA COOPERATIVA CEPAL AÑO 1989 144

### **ÍNDICE DE MAPAS**

MAPA N° 1 VEGETACIÓN ZONAS AGROECOLÓGICAS I Y II. PROVINCIA DE ENTRE RÍOS 95

MAPA N° 2 ÁREAS DE INFLUENCIA DE LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL. PROVINCIA DE ENTRE RÍOS, ARGENTINA. 169

MAPA N° 3 TERRITORIO LOCAL DE LA COOPERATIVA COCAU 172

MAPA N° 4 TERRITORIO REGIONAL DE LA COOPERATIVA COCAU 174

MAPA N° 5 TERRITORIO REGIONAL DE LA COOPERATIVA CEPAL 180

### **ÍNDICES DE ORGANIGRAMAS**

ORGANIGRAMA N° 1 DIAGRAMA ORGANIZATIVO DEL CONSEJO DE LA COOPERATIVA COCAU 140

ORGANIGRAMA N° 2 DIAGRAMA ORGANIZATIVO DEL CONSEJO DE LA  
COOPERATIVA CEPAL

154

## INTRODUCCIÓN

### *Presentación del tema*

Desde la década del setenta del siglo XX Argentina ha ido transitando hacia un proceso de concentración de la estructura agraria cada vez más intenso, expresado con mayor determinación a principios de los años noventa por medio del modelo económico neoliberal instaurado, propiciando aún más este proceso de concentración de la producción agrícola. En ese transcurrir fueron desapareciendo numerosas unidades productivas, principalmente de pequeña y mediana escala, mientras las que permanecieron tuvieron que introducir cambios en las formas de producción y en la organización del trabajo para poder llevar a cabo su actividad. Frente a ese panorama las familias productoras agrarias fueron encontrando en el asociativismo, especialmente en el cooperativismo agrario, un espacio de contención social; no obstante, el proceso de concentración económica también afectó a estas organizaciones; llevando a que desaparecieran o se fusionaran cooperativas.

Entre las múltiples actividades agropecuarias existentes dentro del campo de la agricultura familiar se destaca la producción láctea, debido a que una parte importante de ésta está conformada por pequeñas y medianas explotaciones de naturaleza familiar; en ella, el cooperativismo agrario ha ejercido un rol destacable en su sostenimiento. Puntualmente, en el sector lácteo es de gran interés la formación de procesos asociativos puesto que la leche es un producto perecedero, que debe procesarse a las pocas horas luego del ordeño, por ello organizarse entre productores puede facilitar los procesos de industrialización y comercialización del producto, permitiéndoles generar servicios de apoyo y captar ingresos mayores respecto a la venta a través de los canales convencionales (empresas agroindustriales).

La integración asociativa es una estrategia válida y necesaria para la producción lechera en el noroeste de Entre Ríos, especialmente en el segmento de pequeñas y medianas explotaciones familiares de leche y queso, que es el predominante en esta región. Sin embargo, el asociativismo en la producción familiar tambora se encuentra en franca

disminución en el país, a la vez que se registra una importante reducción en el número de tambos, principalmente de baja escala. No obstante, aquellos procesos asociativos que aún subsisten han favorecido, en la medida de lo posible, en la persistencia de este tipo de explotaciones. De allí surge nuestro interés por abordar estas organizaciones.

La relevancia de este análisis en la actividad láctea queda de manifiesto si se tiene en cuenta que la producción de leche ocupa el quinto lugar a nivel nacional dentro de las cadenas agroalimentarias, en valor agregado (Bergero y Lugones, 2020). Las cuencas lecheras más importantes se encuentran ubicadas en las provincias de Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, La Pampa y Entre Ríos. Del total de tambos que hay en estas provincias el 50% son de baja escala; y de ese 50% más de la mitad se concentra en dos cuencas: Entre Ríos (34%) y Santa Fe Centro (22%) (Marino et al., 2011); haciendo que Entre Ríos se distinga por ser una región con un amplio porcentaje de unidades productivas familiares de tambo.

Particularmente en el sector nororiental de la provincia se encuentran dos zonas de producción de leche, una ubicada en el municipio San Gustavo, en el distrito Estacas del departamento La Paz, y la otra en Villa Hernandarias, municipio del distrito Antonio Tomás del departamento de Paraná. La investigación toma como referencia los casos de la Cooperativa Agropecuaria de la Paz (CEPAL), ubicada en el municipio de la Paz, y la Cooperativa Agropecuaria de Transformación e Industrialización Campo Unido (COCAU), que se encuentra en el municipio de Villa Hernandarias. Cooperativas que fueron seleccionadas por estar compuestas en su mayoría por explotaciones familiares de baja escala, y por ser de los pocos procesos asociativos lácteos que aún subsisten en la provincia de Entre Ríos.

Estas dos cooperativas surgen entre las décadas de los sesenta y setenta del siglo XX, y fueron afectadas por múltiples procesos de amplio alcance. Por una parte, a nivel nacional ocurrieron dos acontecimientos de magnitud, el primero fue el proceso hiperinflacionario de principios de los años noventa el cual afectó en gran medida al sector lácteo. El segundo, la crisis económica de 2001, en donde el número de tambos se redujo significativamente. El alcance temporal de la investigación comienza con la crisis de 2001 hasta finales de 2019, debido al

impacto que tuvieron estos sucesos en las cooperativas durante ese período; aunque se consideró la trayectoria anterior a estos años.

Las dos cooperativas tienen una historia de más de cuarenta años, donde han enfrentado varias crisis que han puesto en riesgo su funcionamiento, lo que conllevó a cada estructura a optar por caminos distintos para procurar su continuidad. Nuestro trabajo de investigación apuntó a estudiar la evolución de estas organizaciones asociativas de la producción familiar tambera del noroeste de la provincia de Entre Ríos y su proceso de territorialidad, analizando los factores que explican el devenir de cada una.

En la investigación el proceso de territorialidad es un término que hace parte del enfoque relacional, y refiere al proceso de construcción de un territorio, en donde éste nace a partir del entramado de las relaciones sociales que se dan en ese espacio. Por lo cual la territorialización se convierte en el proceso de apropiación de ese espacio, y la configuración del mismo. Es así como a partir del *enfoque relacional* y el *enfoque geocrítico* desde la categoría de *territorio usado*, que focaliza su atención sobre el uso que hace la sociedad (y sus diferentes sectores constitutivos) del territorio, en tanto conjunto de objetos y acciones, se analiza el proceso de territorialidad generado alrededor de estas dos cooperativas.

Es importante remarcar que dentro de la geografía el concepto de territorio abarca una serie de dinámicas que permiten analizar en profundidad una problemática, entendiendo al territorio como un lugar de variada escala donde los actores ponen en marcha procesos complejos de interacción. Por ello, al conocer la territorialización que se da a través de estas organizaciones, se logra comprender cómo y a través de qué elementos se apropian de un espacio, y así analizar si se han consolidado como actores dinámicos en sus respectivas regiones.

A partir de lo anterior, la tesis se desarrolló en base a las siguientes hipótesis:

- La conformación de procesos asociativos, como es el caso de las cooperativas de industrialización de leche, contribuyen al sostenimiento de la producción familiar

agropecuaria porque en comparación con las empresas privadas, estas entidades buscan mejorar las condiciones de producción y comercialización de las familias productoras, convirtiéndose en una herramienta central para la integración y desarrollo de éstas; lo que permite generar servicios de apoyo, y en alguna medida, estimular esta actividad productiva.

- Cuando una industria cooperativa logra mejorar las condiciones de producción y comercialización, es habitual que los socios diseñen estrategias para aumentar la escala de producción. Sin embargo, si esta estrategia se hace sin planificación, tiene una alta probabilidad de fallar, generando de ese modo crisis que pueden afectar en un futuro a esa sociedad. Mientras que, por otro lado, existen cooperativas que se mantienen en el tiempo gracias a la invariabilidad en los procesos de producción y comercialización. Sin embargo, la invariabilidad a largo plazo puede generar un retroceso, al estancar la producción.
- El proceso de territorialidad que se da alrededor de una cooperativa está atravesado por la forma en que se relacionan los distintos actores vinculados con ella (productores, socios, industrias, entre otros), expresando conflictos y disputas que pueden generarse entre los socios, con las otras industrias que hay en la zona, o entre las industrias y sus tamberos entregadores; conflictos y disputas que en el fondo manifiestan la voluntad de controlar el territorio. En ese proceso permanente y conflictivo de producción de configuraciones territoriales y de vida social, es que se logra comprender el devenir de estas entidades cooperativas.

A partir de estos elementos, la importancia del presente estudio radica en la posibilidad de identificar las condiciones por medio de las cuales diferentes procesos asociativos desarrollados por familias productoras tamberas llegan a constituir realmente un capital social que contribuya al desarrollo de sus respectivas regiones de pertenencia. Condiciones que no están dadas ni son extendidas, sino por el contrario, son escasas y requieren ser construidas. Por ello, la posibilidad de identificarlas exige de un análisis profundo a partir de experiencias concretas en contextos determinados, para conocer mejor cómo inciden en estos

espacios. Además, pensamos que la comprensión de estas entidades en su conjunto puede ser de gran utilidad para el diseño y generación de políticas para la cadena láctea de la región, al precisar las claves que explican el curso de cada una. Asimismo, el análisis contribuye sobre el rol que juegan este tipo de asociaciones en el fortalecimiento del sector agrario del país. Desde el punto de vista conceptual, la tesis fue identificando categorías que guiaron el trabajo investigativo, así como también para el análisis territorial se conectaron varios enfoques logrando de esa forma un método de investigación novedoso para los estudios geográficos relacionados con los procesos de territorialidad.

En relación a la metodología empleada, la investigación se sitúa dentro del estudio de casos múltiple, con un abordaje principalmente cualitativo, que permite acercarse a los fenómenos sociales privilegiando la profundidad analítica sobre una representatividad absoluta. Puntualmente, los métodos de relevamiento de la información y análisis de los datos utilizados han apuntado al conocimiento en su conjunto, siendo adecuados para un problema de investigación con múltiples aspectos a analizar.

Así pues, la investigación coloca la mirada sobre los sujetos sociales para poder explicar los procesos económicos y socioterritoriales, reconstruyendo y analizando las trayectorias de cada cooperativa desde los relatos de los socios, empleados, personas cercanas a éstas e informantes clave, identificando los aspectos que explican por qué cada una tuvo un camino distinto. Igualmente, hacer una investigación a través de esta metodología permitió comprender las condiciones históricas, culturales y socioeconómicas en las que se han conformado estas entidades, apoyando en la identificación de herramientas que puedan ayudar a mejorar su funcionamiento.

Desde otro orden de ideas, la temática analizada también obedece, en lo personal, a la disposición que he tenido durante mi vida como investigadora por trabajar con familias productoras y poblaciones campesinas, el cual surgió en el 2008 cuando cursé la materia “sociedades agrarias”, con el profesor Darío Fajardo Montaña. Conocer sobre su estilo de vida, sus estrategias para sobrevivir en una sociedad en el que imperan formas de producción de gran escala, la forma en que logran mantener una cultura con costumbres típicas, y el ser

las generadoras de los alimentos que a diario consumimos, hacen de éstas actores de gran importancia para nuestras sociedades. Todo esto me motivó por trabajar en conjunto con ellas permitiendo conocer sus historias de vida, y por lo tanto, comprender los problemas que históricamente las ha afectado.

En ese recorrido, en el año 2015 viajé a Argentina para realizar mi maestría en la Facultad Latinoamericana de Estudios Sociales (FLACSO) en *Estudios sociales y agrarios*. Con vistas a desarrollar mi tesis, tuve la oportunidad de contactarme con el equipo de la Estación Experimental Agropecuaria Paraná del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), en donde en conjunto con ellos surge la idea de centrar la investigación en familias productoras de la cuenca arroyo Estacas en el departamento de La Paz, Entre Ríos. Finalizando la maestría en el 2017 regreso a mi país, pero unos meses después vuelvo a Argentina para poder llevar a cabo el trabajo de campo de la misma.

A pocos días de concluir el trabajo de campo, a fines de 2017, surge la posibilidad de postularme como becaria doctoral en el marco de un proyecto de investigación financiado por el Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica (FONCyT) sobre el anclaje de la producción láctea, ejecutado en el Centro de Estudios de Sociología del Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires, bajo la dirección de la Dra. Clara Craviotti. Y aunque ya tenía el pasaje de regreso a Colombia no dudé en presentarme, cinco días antes de la fecha del viaje soy entrevistada, y pocas horas después me informan que he sido seleccionada; con gran emoción acepto, comenzando de esa forma una nueva etapa en mi vida.

La experiencia que tuve durante el trabajo de campo de mi tesis de maestría permitió que conociera de cerca la región, su historia y los procesos socioeconómicos relacionados con el agro, de la mano de productores, técnicos y algunos habitantes de la zona. Una de estas personas fue Pablo Benetti, que en aquel momento trabajaba como técnico de la Secretaría de Agricultura Familiar del municipio de La Paz. Hablando con él surge el tema de las cooperativas como un mecanismo importante de las familias productoras para lograr y vender su producción.

Por ello y gracias a la trayectoria investigativa de la Dra. Clara Craviotti relacionada con la producción familiar, decido enfocar la tesis específicamente en cooperativas de industrialización de leche integradas por familias productoras tamberas. Especialmente porque dentro de la producción familiar tambera la mano de obra de cada integrante del hogar es fundamental para que ésta pueda ser posible, pues cada miembro de la familia (excepto los más pequeños), trabajan y ayudan en las labores diarias que implica la producción de leche, además de ser esporádica la contratación de trabajadores permanentes, entre otras cuestiones.

Finalmente, como el objetivo planteado era estudiar la evolución de estas organizaciones, la forma más adecuada para llegar a su comprensión fue a través del análisis del *proceso de territorialidad* generado alrededor de cada una. Gracias a éste se logró descubrir lo determinante que puede ser para estas entidades el espacio donde han surgido, su pasado, su origen, las relaciones que se han establecido entre los diferentes actores que han intervenido en estos procesos, y los conflictos y disputas que se han generado a lo largo de su existencia; influyendo todo ello en su presente y futuro. En este sentido, fue por medio de la realización del Doctorado en Geografía en que se logró dicho discernimiento, y en dónde a través del estudio de estos espacios fue surgiendo el análisis de los distintos territorios, encontrando así las claves que revelan las condiciones propias que han hecho a cada cooperativa ser lo que son actualmente.

#### *Estructura general de la tesis*

La tesis se ha estructurado en seis capítulos. En el primero de ellos se presenta el marco teórico adoptado, tomando como punto de partida la división en los tres niveles de análisis planteados por Schneider y Tartaruga (2006). En la primera parte se expone el concepto de territorio y los diferentes enfoques que han surgido en torno a éste, precisando la perspectiva que va a orientar el estudio. La segunda está relacionada con el concepto de Agricultura Familiar, en donde a partir de la discusión de diversos autores se intenta llegar a una definición de la producción familiar tambera, que dé cuenta de los rasgos principales del

sujeto social presente en la región del noroeste de la provincia entrerriana. Por último, se discute sobre el término de asociativismo, haciendo énfasis en el cooperativismo agrario, que es el tipo de cooperativismo en el que se basa la investigación.

El segundo capítulo aborda la metodología usada para el desarrollo de la tesis, profundizando en el alcance geográfico y temporal elegido y en cómo se aplicó la metodología construida; enfatizando en el proceso llevado a cabo en el trabajo de campo. Además, se dedica un apartado para discurrir sobre las dificultades encontradas y deficiencias en la recopilación de la información.

El tercero habla sobre el desarrollo de la actividad lechera en Argentina, teniendo en cuenta el contexto global al que se ha enfrentado en las últimas dos décadas. Luego se hace foco en el análisis de la cuenca láctea en estudio, ahondando en las características agroecológicas de la provincia y las zonas analizadas, para así llegar a la caracterización de la producción familiar tampera que hace parte de los procesos asociativos estudiados. Precizando en las características de las familias, sus trayectorias de vida y la escala de producción.

El cuarto examina la constitución y desarrollo de las dos cooperativas para comprender las similitudes y diferencias que comparten, así como las tensiones que se dan en cada una. El capítulo se encuentra dividido en cuatro partes, en la primera se hace un recuento histórico del movimiento cooperativo a nivel nacional, retomando lo expuesto en el primer capítulo (apartado *El cooperativismo como forma de asociatividad*); en la segunda se estudia el cooperativismo agropecuario en Entre Ríos y su presencia en la actividad tampera; la tercera, hace énfasis en las cooperativas COCAU y CEPAL analizando su evolución histórica, así como la organización de cada una; y, por último, se analiza la estructura subyacente general que explica la variación entre las dos cooperativas.

El quinto explica la conformación de los distintos territorios a través del análisis espacial con base en el ejercicio de cartografía social. A partir de éste, se estudia la incidencia de otras empresas y/o industrias lecheras en las zonas de cada proceso cooperativista, así como también se tiene en cuenta la influencia de cooperativas de mayor magnitud, como COTAPA

y COTAGU. Luego del análisis del proceso de territorialidad de cada una, se visualizan los conflictos y disputas con las demás industrias que hay en la zona, donde uno de los principales está relacionado con el control del suministro de la leche (más que todo en la temporada de invierno que es cuando éste escasea); como resultado de ello surgen relaciones de inclusión/exclusión, presencia/ausencia, etc.

Asimismo, se empiezan a explorar los conceptos de espacios apropiados y espacios dominados en relación con la forma en cómo se comportan estas dos entidades, resaltando los conflictos que pueden surgir especialmente a partir de la acción de dominación de cada actor sobre el espacio en que interactúa. De acuerdo con las vertientes básicas en las que se puede entender un territorio (“lo político o jurídico-político, lo cultural o simbólico-cultural y lo económico”), se analiza el tipo de territorialidad que se da para cada cooperativa. Específicamente a lo largo de todo el capítulo se van relatando los diferentes conflictos y/o disputas generadas entre los distintos actores. Para finalizar, se exploran los elementos que constituyen un territorio a través de estos dos procesos asociativos.

Conforme con los resultados obtenidos, el último capítulo analiza otras particularidades que contribuyen a la sostenibilidad o no de cada proceso cooperativista a partir de su visibilidad en la zona y las repercusiones que esto ha conllevado; el sentido de pertenencia con la actividad tambara<sup>1</sup>; los procesos de innovación y tecnología; y la visión a futuro de la actividad tambara en la región. En la última parte se hace un análisis sobre los cambios que fueron teniendo estas dos entidades con el paso de los años para así comprender qué ha afectado o impulsado el desarrollo de éstas, y de esa forma proponer posibles alternativas. Por último, se exponen las respectivas conclusiones.

Es importante remarcar que la estructura de la investigación responde directamente a los objetivos general y específicos propuestos en el proyecto de investigación, en el cual el

---

<sup>1</sup> Al hablar de pertenencia a la actividad tambara, se está haciendo referencia a una cultura o tradición tambara. Por lo que el capítulo busca examinar si hubo una tradición tambara, y hasta qué punto esto influyó en el desarrollo de las dos cooperativas.

capítulo tercero hace énfasis en el primer objetivo, el cuarto capítulo en el segundo y los capítulos quinto y sexto en los tres objetivos finales. Del mismo modo, también está correlacionada con los tres niveles de análisis del territorio, en donde el tercer capítulo indaga en el sujeto, el cuarto en las relaciones de proximidad, intercambio y reciprocidad representadas por el asociativismo, y los capítulos quinto y sexto en los conflictos y/o disputas.

## CAPÍTULO I

### MARCO CONCEPTUAL

#### *EL CONCEPTO DE TERRITORIO Y LOS PROCESOS DE TERRITORIALIZACIÓN: UNA LECTURA COMPLEJA*

Dentro del estudio de la geografía, son varios los conceptos que han sido claves en este campo del saber, uno de ellos es el de territorio, en donde la forma como se ha interpretado ha ido cambiando. Por ello, en primer lugar, se explicarán las diferentes perspectivas sobre este concepto a través de la historia; luego, se analizarán brevemente los principales enfoques de las últimas décadas, siguiendo la clasificación propuesta por Benedetti (2011), con énfasis específicamente en las concepciones críticas, privilegiando el enfoque relacional y el geocrítico. Ambos proporcionan elementos ricos para abordar investigaciones sobre procesos de territorialización que tienen lugar en las áreas rurales de Latinoamérica, y en particular, aquellas que constituyen nuestro objeto de estudio.

La concepción más temprana de territorio “surgió a partir de las tradiciones jurídico-políticas y naturalistas de base biológica, donde éste era concebido como la porción de superficie terrestre en la cual ejerce la soberanía un Estado” (Benedetti, 2011, p. 17); visión clásica y popularmente adquirida en el saber escolar. Aunque autores clásicos como Friedrich Ratzel (1844-1904), Rudolf Kjellén (1864-1922), entre otros, no presentaban una conceptualización precisa sobre el concepto de territorio, el término de todas formas era ampliamente incorporado como uso común; sostenido alrededor del discurso oficial de la mayoría de los Estados modernos y promovido a través del sistema escolar, la cartografía oficial y la literatura patriótica de fines del siglo XIX. En este contexto, el término territorio estaba vinculado a la geopolítica y al interés por mantener la idea del Estado nacional<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> El pensamiento geopolítico clásico se inició en 1870 y mantuvo su vigencia hasta finalizada la Segunda Guerra Mundial.

Durante las décadas cincuenta y sesenta del siglo pasado se presenta una transición de la geografía política clásica a la geografía política contemporánea. En este periodo de transición, Gottmann (1973) revitaliza la discusión sobre el concepto de territorio definiéndolo como el producto y la expresión de las características psicológicas de los grupos humanos, a pesar de ser una entidad material, medible y concreta. “Así, en tanto fenómeno “psicosomático” de la comunidad está repleto de conflictos internos y contradicciones aparentes” (Gottmann, 1973, citado por Benedetti, 2011, p. 28). Igualmente, este autor también pone en discusión la noción de soberanía como principio integrador.

Sin embargo, aún con los aportes de Gottmann (1973) el territorio seguía siendo reducido a su expresión material y jurisdiccional, y al ser una entidad material, medible y concreta, no se concebía por fuera de los límites de un Estado nacional. El territorio terminaba reducido a la porción del espacio definido por las leyes y la unidad de gobierno de un Estado. Luego, con los aportes de Raffestin (1980) la discusión se amplía abriendo la posibilidad a nuevas visiones sobre este campo del saber.

Entre los aportes de Raffestin, se encuentra diferenciar la geopolítica de la geografía política, en donde la geopolítica es denominada por él como una “geografía unidimensional”; en ésta la visión de territorio está definida exclusivamente a través del poder estatal. Por lo tanto, los conflictos sólo estarían dados entre Estados, y estos serían los conflictos considerados relevantes. Como alternativa analítica a ese territorio estatal, Raffestin propone el concepto de geografía política, defendiendo “la existencia de múltiples poderes, que se manifiestan en estrategias regionales y locales” (Schneider y Tartaruga, 2006, p. 5). A partir de este cambio de visión, se da la apertura a nuevas formas de comprender al territorio.

Durante los años ochenta, aumenta el interés por la participación ciudadana, los movimientos sociales y los mecanismos del sistema democrático “generando un giro político en la geografía, es así como el territorio tiende a distanciarse del poder estatal; abandonando también la perspectiva naturalista del espacio aumentando el interés por una disciplina más social” (Benedetti, 2011, p. 14). De esa forma, el territorio se fue configurando en la clave para la renovación de la disciplina, convirtiéndose en la categoría fundamental del

pensamiento geográfico académico contemporáneo, como también del pensamiento social académico en general (como lo fue el concepto de región en el periodo clásico<sup>3</sup> y el de espacio, para los enfoques analíticos de mediados del siglo XX, en el sentido de ser el concepto integrador por excelencia).

En las últimas décadas han surgido un conjunto de enfoques sobre el territorio, entre los que se encuentra el *enfoque práctico*<sup>4</sup> de índole instrumental, el cual refiere más a su aplicación para tratar determinados fenómenos, procesos, contextos y/o eventos que ocurren en un espacio singular. Sin embargo, “la falta de precisión conceptual de este enfoque hizo que perdiera especificidad heurística, utilizándose indistintamente, como sinónimo de espacio, medio, región o lugar” (Schneider y Tartaruga, 2006, p. 14).

Entre los autores que trabajan el concepto de territorio desde la perspectiva del enfoque práctico se encuentra Ricardo Abramovay (2006), que hace referencia al territorio como “un espacio que no se define por límites físicos, sino por la manera cómo se produce, en su interior, la interacción social” (Abramovay, 2006, p. 2). A este autor le interesa el “abordaje territorial del proceso de desarrollo”, con énfasis en los lazos directos entre actores sociales para comprender la formación de los sistemas productivos, procurando conocer la dinámica del medio rural a partir de la forma en la que estos actores interactúan.

Puntualmente Abramovay (2006) plantea que para comprender la naturaleza de los lazos sociales que conforman los territorios se debe estudiar los procesos de cooperación, el cual la cooperación es vista como la forma en donde personas con cualidad de liderazgo influyen entre los miembros de sus propios grupos con el objetivo de lograr intereses colectivos;

---

<sup>3</sup> En el campo de la Geografía el periodo que va de 1870 a 1950 es considerado como el momento epistemológico clásico de la geografía, dominado por el paradigma positivista.

<sup>4</sup> El enfoque práctico o también conocido como enfoque territorial surge por la confluencia de varias situaciones. Por un lado, se conoce que el término empezó a usarse a partir del documento *El futuro de la sociedad rural* (The Future of Rural Society) de la Unión Europea (UE) en el año de 1998, y por la iniciativa comunitaria LEADER (Liasson Entre Actions de Développement de L’Economie Rurale) en 1991, también impulsado por la UE.

habilidad que es conocida como *social skills*<sup>5</sup>; planteamiento que surge principalmente del “abordaje político cultural de los mercados” propuesto por Neil Fligstein (2006). En este sentido, a Abramovay (2006) le interesa estudiar los procesos localizados de cooperación, analizando a los territorios como campos en los que se ponen frente a frente protagonistas con diversos intereses.

En síntesis, el enfoque práctico usa al concepto de territorio como sinónimo de territorial, movimiento territorial, enfoque territorial o enfoque socioterritorial y describe al territorio como un área determinada (identificada, localizada, delimitada) donde se encuentra una población objeto de la acción, es decir, una población que estaría orientada a cambiar determinadas relaciones sociales ya existentes, buscando una cohesión social encaminada a la competitividad en el mercado capitalista; desconociendo particularidades sociales, culturales e históricas. Entre las principales críticas que se le han hecho a este enfoque, se encuentran:

El rótulo, al menos inicialmente, no refleja tanto un proceso de reflexión en torno a la categoría territorio, no recoge una tradición o un desarrollo teórico particular, no se define a partir de una epistemología claramente formulada. Las definiciones de territorio, a veces, son poco elaboradas, más bien simplonas. En definitiva, banalizan el concepto. Remiten tácitamente a ideas como lugar, local o, por la oposición, no natural (social); a intensidad de relaciones, identidad, cotidianeidad, vínculos estrechos, geografía horizontal, de la proximidad. (Benedetti, 2011, p. 62).

Para otros autores como Mabel Manzanal (2007), enfoques como éste desconocen los conflictos de interés presentes en el territorio. Especialmente, el enfoque práctico ha sido difundido en organismos multilaterales (como el BID, el BM, la FAO, el IICA, la CEPAL-

---

<sup>5</sup> *Social skills* es la capacidad de inducir y/o de obtener la cooperación ajena. Es en base a esta capacidad es que se construyen órdenes locales decisivas para el funcionamiento de las organizaciones y, en particular, de los mercados.

ILPES y la GTZ), cuyo objetivo es diseñar políticas de desarrollo. También, ha sido base para algunos estudios rurales con propuestas conocidas como *Desarrollo Territorial Rural*<sup>6</sup>.

Desde otra perspectiva, se encuentra el *enfoque regional político-cultural*, que esencialmente hace énfasis en la reconstrucción histórica de un territorio y en rescatar lo cultural, al considerar principalmente las identidades y otras formas de identificación con el espacio, las formas en que se construyen los sentimientos de pertenencia al lugar y con los modos elegidos por los grupos sociales para reivindicar sus formas de organización o su pertenencia a los lugares<sup>7</sup>. Lo más relevante para tener en cuenta es la idea de *conciencia regional* entendida como la identificación multiescalar de las personas con las prácticas, los discursos y los simbolismos difundidos por diferentes medios para expresar una idea de región (o de territorio), destacando el papel de la narrativa en su configuración.

El enfoque regional político-cultural “marcó un giro cultural y político en la geografía, al prestar particular atención a las formas en que los grupos sociales se identifican y manifiestan sus solidaridades a través del espacio” (Benedetti, 2011, p. 67). Los estudios que ha abarcado este enfoque se encuentran: la construcción de identidades ligadas a regiones político-administrativas, el surgimiento de Estados nacionales o los conflictos fronterizos. Entre los autores que hacen parte de este encuadre está Murphy (1998 y 1991) y Paasi (1998).

Otra de las perspectivas desarrolladas en las últimas décadas tiene que ver con el *enfoque geocrítico* trabajado por Milton Santos y María Laura Silveira. Para el presente estudio, lo que más interesa de esta perspectiva es la categoría de *territorio usado*, el cual focaliza su atención sobre el *uso* que hace la sociedad (y sus diferentes sectores constitutivos) del territorio, en tanto conjunto de objetos y acciones.

---

<sup>6</sup> En lo que refiere a nuestra investigación, ha sido importante tener claro este tipo de enfoque para evitar caer en una interpretación que ponga el acento en los procesos de cooperación enfocados al logro de un orden social, dejando de lado las tensiones y conflictos.

<sup>7</sup> Contrario a lo que plantea el enfoque práctico, el enfoque regional político-cultural busca no sólo estudiar las relaciones económicas, sino la totalidad de las relaciones; abarca mucho más allá de la forma como los mercados están constituidos y cómo funcionan.

El territorio usado podría ser entendido, ontológica y epistemológicamente, como un híbrido porque, lejos de ser una mixtura de formas puras, su existencia adviene de una materialidad impregnada de acción, que incluye la denominada naturaleza, y el uso de las cosas, que es la acción humana creando la materialidad y dándole sentido o, en otras palabras, el trabajo y la política. (Silveira, 2014, p. 17).

Por lo tanto, “el territorio usado no es una cosa inerte o un palco dónde la vida se da, es un cuadro de vida, híbrido de materialidad y de vida social, que puede ser definido como un conjunto indisoluble, solidario y contradictorio de sistemas de objetos y sistemas de acciones” (Santos, 2000, p. 284). Para el enfoque geocrítico el territorio se vincula con lo dinámico, es decir, con la temporalidad: el territorio usado es la conexión del pasado representado en aquello que permanece y el presente movido por el futuro. Es un proceso permanente y conflictivo de producción de configuraciones territoriales y de vida social. Es el uso del territorio, y no el territorio en sí mismo, lo que es objeto del análisis.

Esta categoría se podría entender a través de tres variables: tiempo y espacio, fijos y flujos, y sistemas de acciones y sistemas de objetos. En cuanto a la variable tiempo y espacio Milton Santos (2000) explica que hay varios tiempos, el tiempo del Mundo, el tiempo de los Estados-Nacionales y el tiempo Regional-Local. El tiempo del mundo, es el de las empresas multinacionales y el de las instituciones supranacionales. El tiempo de los Estados Nacionales es el tiempo de los Estados Nacionales y de las grandes firmas nacionales que son los únicos que pueden utilizar plenamente el territorio nacional, “entre los dos habría un tiempo regional, -el de las organizaciones regionales supranacionales- y mercados comunes regionales, además de las culturas continentales o subcontinentales. La escala inmediatamente inferior al Estado-Nación es la de los subespacios nacionales, regiones y lugares” (Santos, 2000, p. 116), cuyo tiempo es el de las empresas medias y pequeñas y de los organismos provinciales y locales.

Todos los lugares existen con relación a un tiempo del mundo, que sería el tiempo de producción dominante, aunque no todos están obligatoriamente alcanzados por él. El tiempo

del mundo sería el más externo, y abarcaría todos los espacios; en esa jerarquía y en ese orden, el tiempo sería cada vez más corto y abarcaría menos espacio hasta llegar al tiempo de los lugares. “Cada espacio se diferencia, sea cual sea el periodo histórico, por el hecho de ser alcanzado de forma diversa por estos tiempos del mundo” (Santos, 2000, p. 116). No quiere decir que este proceso lleve a una homogeneidad de regiones, al contrario, instiga diferencias, las refuerza y hasta depende de ellas. “Cuanto más se mundializan los lugares, más se vuelven singulares y específicos, es decir, únicos” (Santos, 1996b, p. 46).

En este sentido, Júlia Adão Bernardes (2007) al estudiar la obra de David Harvey (1994), explica desde otro punto de vista esta relación entre lo global y lo local, pero al igual que en el enfoque geocrítico, hace hincapié en observar que los territorios no sólo son globales, también son locales. En el análisis del territorio, es fundamental el reconocimiento de procesos locales, que, aunque están alcanzados por lo global presentan particularidades, los cuales dependen de muchos factores como: la historia del lugar, las condiciones regionales, etc.; un conjunto de factores que hará que un mismo proceso de escala mundial tenga resultados específicos, según sea el lugar.

Referente a lo que Milton Santos denomina “fijos” y “flujos”, se observa que lo fijo es lo inmóvil y los flujos son lo que se mueve. Así pues, en el proceso de construcción de un territorio se tendría en cuenta la interdependencia e inseparabilidad entre la materialidad, que se expresa en los “fijos” (en donde incluye a la naturaleza) y su uso, que serían los “flujos”, representados en la acción humana concretamente en el trabajo y en la política (Silveira, 2008). Por consiguiente, los fijos estarían representados en el proceso inmediato del trabajo que son los instrumentos de trabajo más las fuerzas productivas. Y los flujos serían el movimiento, la circulación y, por lo tanto, la distribución y el consumo.

En cuanto a la última variable, el territorio es definido desde su perspectiva a través de un conjunto de sistemas de objetos y sistemas de acciones. En el sistema de objetos, el espacio-materialidad, forma las configuraciones territoriales, y el sistema de acciones, crea esa materialidad, es decir, son las acciones de los sujetos que crean la materialidad: el territorio hecho (sistema de objetos) y el territorio haciéndose (sistema de acciones). “La definición de

cualquier porción del territorio debe tener en cuenta la interdependencia y la inseparabilidad entre la materialidad, que incluye la naturaleza, y su uso, que incluye la acción humana, es decir, el trabajo y la política” (Silveira, 2008, p. 3).

Milton Santos plantea que al analizar el territorio se llega a conocer las técnicas, normas y acciones en un espacio para así comprender cómo, dónde, por quién, por qué y para qué el territorio es usado. El territorio usado “es tanto resultado del proceso histórico cuanto la base material y social de las nuevas acciones humanas” (Santos, 2000, p. 105); devela la estructura global de la sociedad, así como, la propia complejidad de su uso.

Para esta investigación poder dar cuenta de estas facetas ha sido clave para la comprensión del proceso de territorialidad formado alrededor de las cooperativas COCAU y CEPAL. Y en la medida en que sea posible, se analiza cómo éstas funcionan, su recorrido y las relaciones que surgen entre los diferentes actores que hacen parte de éstas, para así entender tanto la realidad global que se desarrolla en torno a la producción de estas cooperativas como los procesos que surgen a nivel local, procesos que presentan especificidades de acuerdo con el lugar dónde han surgido.

Por último, nos interesa presentar y discutir algunas nociones del enfoque relacional, por cuanto resultan muy pertinentes para el abordaje propuesto en esta tesis. Específicamente, la concepción relacional del territorio surge a partir de dos obras clásicas: *Pour une géographie du pouvoir* de Claude Raffestin (1980) y *Human territoriality* de Robert Sack (1986). Sack explicaba que existen dos tipos de espacios: los espacios que son delimitados, como por ejemplo un mapa, y los espacios en donde se crean muros con el objetivo de controlar el acceso a un área. En el primer caso, este espacio solo sirve para identificar áreas, no para crear territorios, mientras que, en el segundo, al existir una relación de poder (de dominio o apropiación) sobre ese espacio por ser delimitado y controlado, este se convierte en territorio.

Desde estos aportes se empieza a concretar los cimientos de lo que se conocería como el enfoque relacional, en donde autores como Marcelo Lopes de Souza (1995) y Rogerio Haesbaert (2011) se convierten en los principales representantes. En cuanto a Marcelo Lopes

de Souza, el territorio es fundamentalmente un espacio definido y delimitado por y a partir de relaciones de poder. “El territorio es una porción de la superficie terrestre delimitada, con o menor presión, a diferentes escalas, por y a partir de relaciones de poder” (Lopes de Sousa, 1995, p. 78).

En el enfoque relacional el soporte material que es el espacio, no es el territorio en sí mismo, porque no es algo con existencia previa a las relaciones sociales, el territorio es el proceso constitutivo del entramado de dichas relaciones. El territorio como construcción de un espacio y la territorialidad como el proceso de construcción de ese territorio hacen que la territorialización se convierta en el proceso de apropiación del espacio, y la configuración de este como un hábitat humano y social.

En cuanto a las dimensiones analíticas propuestas por Haesbaert, estas se conectan con los conceptos de *espacio apropiado* y *espacio dominado* a partir de la distinción que hace Henri Lefebvre (1974) <sup>8</sup> entre dominación y apropiación. En el proceso de construcción de un territorio la *apropiación* del espacio se asocia a una dimensión simbólica y afectiva, que implica un sentido socialmente compartido o una relación de identidad. De hecho, la apropiación produce y/o fortalece la identidad, utilizando como referencia fundamental el espacio. En cuanto al *dominio*, al generar territorios puramente utilitarios y funcionales, se ejerce un control, un poder, políticamente estructurado/estructurante. De esa manera, en el proceso de construcción del territorio, tanto el *dominio* como la *apropiación* son fundamentales.

Es decir que desde este enfoque, territorializarse involucra una relación de poder (concreto y simbólico) mediado por el espacio (a través del control del espacio se controlan procesos

---

<sup>8</sup> Lefebvre (1974) explica que el territorio es construido, por medio de la articulación de tres espacios: el primero, el espacio percibido, en el que subyacen las prácticas espaciales. El segundo, el espacio concebido, a través de formas abstractas y conceptualizaciones mediante las cuales el territorio es imaginado y proyectado. Y el tercero, es el espacio vivido, constituido a través de espacios de representación significativos para los actores sociales, con base en lo cual se construye una historia social en un territorio dado (Bautista, 2017).

sociales). Esa relación de dominio o apropiación puede darse de manera conjugada y mutuamente reforzada, o desconectada y contradictoriamente articulada, y esto varía según las clases sociales, los grupos culturales y las escalas geográficas que estemos considerando (Arzeno, 2018).

Por ejemplo, se pueden identificar en un mismo sector empresas que generan territorios apropiados y territorios dominados. En el mundo agrario, pueden existir industrias, como por ejemplo cooperativas, que pueden llegar a posibilitar una apropiación simbólica y de identidad entre los socios, además de dar lugar a una apropiación funcional. Mientras que hay otras que convierten un espacio en meros territorios dominados, como puede suceder con empresas y cooperativas que, aunque se mantienen jurídicamente como cooperativas, en la práctica se han transformado en entidades que solo apuntan a fines lucrativos y se basan en la poca participación de sus socios. Estos serían espacios dominados, casi siempre manejados bajo sistemas cerrados.

Al considerar diversos autores, Schneider y Tartaruga (2006) proponen que Haesbaert (2004) reúne los muchos abordajes conceptuales del territorio en tres vertientes básicas: “la política o jurídico-política, en que el territorio es considerado como espacio controlado por un determinado poder, a veces relativo al poder del Estado (institucional); la cultural o simbólico-cultural, donde el territorio es visto como un producto de la apropiación simbólica de una colectividad; y la económica, en que el territorio sirve como fuente de recursos (dimensión espacial de las relaciones económicas)” (Schneider y Tartaruga, 2006, p. 10).

... cada grupo social, clase o institución puede “territorializarse” a través de procesos de carácter más funcional (económico-político) o más simbólico (político-cultural) en la relación que desarrollan con “sus” espacios, dependiendo de la dinámica de poder y las estrategias que están en juego. Para Haesbaert “territorializarse” significa crear mediaciones espaciales que proporcionen a un grupo social o individuo efectivo poder (que es siempre multiescalar, multidimensional, material, inmaterial, de dominación y apropiación al mismo tiempo) para reproducirse como tal. (Arzeno, 2018, p. 104).

El enfoque relacional, además propone una recíproca vinculación entre tres elementos: un agente, una acción y una porción de la superficie terrestre. En cuanto al agente, se refiere a cualquier individuo, grupo social, comunidad, empresa; todos ellos pueden construir un territorio desde que haya un control de los recursos, de las personas o de las relaciones. Respecto a la acción, se refiere al proceso de construcción de territorialidad, en donde la territorialidad sería la acción consciente mediante el cual un determinado agente localiza y demarca un área para el control y apropiación de algo que hay allí. Finalmente, “la porción de la superficie terrestre es el espacio que se controla, el cual tiene una existencia material y una posición en el planeta, observable y describible” (Benedetti, 2011, p. 49).

Antes de terminar con este breve análisis de los diferentes enfoques sobre el concepto de territorio, que han sido relevantes para este trabajo de tesis, es importante dejar claro algunas diferencias. Se puede observar que, en el enfoque práctico los estudios se basan en escalas más de tipo local, que recortan espacios marcados por la proximidad de los productores con fuertes lazos sociales. Mientras que el enfoque regional y el enfoque relacional proponen, que la proximidad no se debe limitar a una mera definición de las distancias (o escalas), si no que va más allá, la territorialidad puede ser analizada a partir de espacios discontinuos. Es decir, espacios que no poseen contigüidad espacial, como pueden ser los territorios-red, a diferencia de los territorios contiguos (que son lo más usuales), y que en términos gráficos están caracterizados por superficies, mientras que los discontinuos por puntos, además presentan diferentes escalas o niveles de análisis.

También, es interesante señalar la dicotomía entre espacio y territorio en el enfoque relacional y la categoría analítica de territorio usado de Milton Santos. Como se ha señalado, el territorio usado tiene una concepción muy amplia del territorio y en muchas ocasiones funciona como sinónimo de espacio. Para el enfoque relacional, cuando se mira el espacio centrado en las relaciones de poder, se está viendo y se está identificando un territorio. De manera más simple, el territorio sería una dimensión del espacio cuando el enfoque se concentra en las relaciones de poder.

Uno de los objetivos principales al exponer estos enfoques es especialmente dar cuenta de las diferencias y similitudes entre unos u otros. Sin embargo, y a los fines de esta tesis, lo importante es poder identificar qué se rescata y qué se posterga para otros estudios. Para la presente investigación lo que se pretende es, a partir del enfoque geocrítico y específicamente, de la categoría de territorio usado, analizar lo que tiene que ver con la temporalidad, con lo dinámico, permitiendo con ello conectar el pasado con el presente. En el análisis de los diversos tiempos (tiempo del mundo-tiempo de los Estados Nacionales-tiempo regional) en relación con el espacio, se profundizará sobre las singularidades que pueden tener los diferentes territorios. Es decir, en encontrar las particularidades que los hacen únicos: pueden existir en principio procesos similares, pero al analizar la relación entre el tiempo y el espacio, hacen que cada uno termine siendo particular.

En cuanto al enfoque relacional, se busca analizar lo que tiene que ver con las relaciones de poder, específicamente, se hará uso de la categoría de *espacios dominados* y *espacios apropiados*. Por medio de éstos se puede entender con mayor profundidad cómo un proceso asociativo puede ser analizado como un proceso de territorialidad generado a partir de relaciones de poder que se dan entre los actores que hay alrededor de estas entidades. Asimismo se puede llegar a percibir hasta qué punto los procesos de territorialidad que se han generado alrededor de las cooperativas COCAU y CEPAL son de dominación y apropiación, precisando en los elementos que más han influido en cada uno, y cómo se relaciona con el análisis de las distintas escalas (global-regional-local).

Lo más importante para este trabajo es que especialmente el enfoque relacional y el concepto de territorio usado, proporcionan herramientas que ayudan a analizar procesos de territorialidad, teniendo en cuenta particularidades que ayudan a explicar las condiciones propias que hacen a cada proceso ser lo que es, para así brindar las pautas del éxito o fracaso de éstos. Es decir, permite analizar la totalidad de las relaciones, en donde se profundiza en dimensiones que van más allá de lo que se percibe a primera vista.

Para finalizar, se expondrá brevemente el concepto de territorio en relación con la agricultura familiar, que es otro concepto relevante en este estudio. A partir del análisis de procesos

sociorurales efectuado por Sergio Schneider e Iván Peyré Tartaruga, los cuales proponen que para estudiar las dinámicas territoriales que inciden sobre la transformación de la agricultura familiar se requiere pensar en tres niveles: el sujeto, representado por las unidades de producción familiar y por los diferentes tipos de actividades (agrícolas y no agrícolas) que desempeñan, para así comprender las estrategias de reproducción familiar; las relaciones de proximidad, intercambio y reciprocidad del cual emergen las empresas, las asociaciones, cooperativas e instituciones “que crean, legitiman y viven a través de normas formales que componen los mecanismos de regulación que orientan y garantizan su convivencia” (Schneider y Tartaruga, 2006, p. 23); éste sería el nivel del ambiente social y económico (la estructura social y económica del grupo en cuestión). Y el tercer nivel, dónde entran los conflictos y/o las disputas, que es donde se perciben y analizan los conflictos y divergencias entre los actores y los agentes que componen la estructura. Niveles que nos permiten relacionar el concepto de agricultura familiar con el de territorio. Además, nos abre el camino al siguiente campo teórico que refiere al concepto de Agricultura Familiar.

Teniendo en cuenta estos niveles, se hace un símil con la estructura teórica del capítulo en donde el sujeto está representado por la producción familiar agropecuaria; las relaciones de proximidad, intercambio y reciprocidad analizan los procesos de asociatividad (el cual se hará referencia en la última parte del capítulo), y los conflictos y/o las disputas, expresado a través del enfoque relacional y del territorio usado.

Para poder comprender con mayor detalle el concepto de territorio en relación con la agricultura familiar, es necesario revisar este concepto, especialmente porque para estudiar las dinámicas territoriales es necesario en primera medida conocer a este sujeto. Por ello, a continuación, se discutirá sobre el origen del término, especialmente en Argentina, y los debates que se han desarrollado sobre esta categoría en el medio académico, logrando llegar a una definición que ayuda a entender la génesis y desarrollo de los productores estudiados en el marco de esta investigación.

#### *ANÁLISIS DE LA CATEGORÍA DE AGRICULTURA FAMILIAR PARA UNA CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN FAMILIAR TAMBERA*

Como proponen Sergio Schneider y Iván Peyré Tartaruga (2006), para estudiar las dinámicas territoriales que inciden sobre la transformación de los procesos agropecuarios es necesario en primer lugar comprender sobre qué sujeto se está hablando. En este caso, el sujeto de análisis al que nos referimos hace parte de la categoría de *Agricultura familiar*. Por lo tanto, en el siguiente apartado se expondrá brevemente de dónde proviene este concepto, los debates que han surgido alrededor de éste, para finalmente llegar a una definición que se acerque en lo posible con la producción familiar agropecuaria en estudio.

### *Un recuento histórico del surgimiento de la categoría Agricultura familiar*

Cuando hablamos sobre agricultura familiar ¿a qué nos estamos refiriendo? En América Latina es probable que “la amplia utilización del término “agricultura familiar” se haya iniciado en Brasil, como producto de las luchas del movimiento sindical al reclamar acceso al crédito, mejora de precios, formas de comercialización diferenciadas, implementación de la jubilación y de la seguridad social rural, entre otras” (Schneider y Escher, 2014, p. 38-39). Estas acciones que contenían una impronta más política son expresadas con mayor determinación desde principios de los años noventa, período donde surgen libros, investigaciones y estudios, contribuyendo al reconocimiento del término en el medio académico; lo que permitió un uso distinto, afirmando su legitimidad social, política y académica.

Entre los factores que incidieron en la instalación de la categoría “agricultura familiar” como categoría objeto de políticas públicas se puede mencionar, en primer lugar, el reconocimiento por parte del Estado en la formulación de políticas para el desarrollo rural. En segundo, porque se retomó las discusiones sobre el desarrollo de las regiones rurales en Latinoamérica, especialmente las asociadas con enfoques territoriales. Entre los resultados que arrojaron estas discusiones, se comprobó el importante papel que juega la agricultura familiar en la

diversificación de las economías locales, gracias al aporte de la mano de obra para sectores no agrícolas, así como el aumento de productos y servicios<sup>9</sup> (Schneider y Escher, 2014).

Y el tercero, relacionado con la reincorporación del tema de seguridad alimentaria, como fórmula para superar la pobreza; específicamente lo que tiene que ver con el papel de la pequeña producción en un contexto de cambio climático y transición demográfica. En este sentido, se planteó que, ante el posible aumento de la población mundial en un futuro próximo, la agricultura familiar contribuiría significativamente en la mitigación de este problema, porque en términos económicos en ella se concentrarían las unidades productivas de pequeña escala que proveerían de alimentos a la mayor parte del planeta (Schneider y Escher, 2014).

La reincorporación de las discusiones sobre el papel y el lugar de la pequeña producción “inspiró la formulación de políticas de algunos países, como es el caso de Brasil que a partir de mediados de 1990 puso en marcha un conjunto de políticas que combinaban instrumentos tradicionales con innovaciones” (Schneider y Escher, 2014, p. 6), posibilitando que la población rural pudiera tener acceso a crédito y asistencia técnica, apoyando los procesos de comercialización, organización de los mercados, y políticas sociales compensatorias. Una acción concreta que reflejó este proceso fue la creación del Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (PRONAF) de Brasil, conocido como una gestión exitosa de apoyo a la pequeña producción, combinado con la aplicación de programas como el Fome Zero y Bolsa Familia, los cuales combatían el hambre y la inseguridad alimentaria.

En Argentina, el concepto de agricultura familiar se instauró e institucionalizó como una categoría que muestra una consecuente transformación de la acción política, proceso que se fue intensificando en los años 2000, en consonancia con lo que se venía haciendo en Brasil. Partiendo de aquellos programas iniciales orientados a “pequeños productores”, “la instalación de la categoría Agricultura Familiar en la agenda pública del país se dio junto con

---

<sup>9</sup> Los territorios con indicadores de desarrollo económico y humano más dinámicos y equilibrados, fueron aquellos donde la agricultura familiar realizó contribuciones importantes.

la progresiva institucionalización de su problemática a nivel del Estado y la definición de políticas orientadas al sector, en el marco del Mercosur” (Craviotti, C., 2014a, p. 2). Una de las primeras acciones concretas para la instalación de esta categoría a nivel regional fue la creación de la Reunión Especializada de Agricultura Familiar (REAF) en junio de 2004.

Específicamente en Argentina, para el año 2006 se crea el Foro Nacional de la Agricultura Familiar, compuesto por representantes de programas estatales y de organizaciones con el objetivo de realizar diagnósticos e identificar propuestas de acción dirigidas a este sector. En el año 2008 se crea la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar y un año después, con la creación del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, se crea la Secretaría de Agricultura Familiar y Desarrollo Rural, otorgándole así mayor institucionalidad a dicho proceso.

Procesos como la expansión de la frontera agrícola; la intensificación de la concentración de la tierra; el reconocimiento de los actores agrarios de las regiones extrapampeanas por parte de la Federación Agraria Argentina; la organización del sector de la pequeña agricultura promovido por los programas de apoyo; y el “conflicto del campo” originado por las retenciones a la producción de la soja exportable, facilitaron la instalación del término agricultura familiar en Argentina (Paz y González, 2010). En donde diversos actores: colonos, chacareros, minifundistas, campesinos, agricultores sin tierras y de pueblos originarios, entre otros, al hacer parte del sector de la agricultura familiar, hacen de esta categoría la más numerosa en la Argentina con 218.868 explotaciones agropecuarias conformando el 65,6 % del total, según una estimación efectuada por el IICA con base a datos del INDEC (Scheinkerman et al., 2007).

Lo más importante es entender que la instauración de esta categoría, en teoría, permitió construir una fuerza social representativa y con poder, gracias a su carácter incluyente, y que más allá del término económico productivo, su conceptualización apuntaría a rescatar una forma de vida y una cuestión cultural; en donde organizaciones con énfasis en lo rural han promovido esta visión como parte del esfuerzo por legitimarla y demandar políticas específicas (Paz y González, 2010).

Desde esta perspectiva puede ser entendida la conceptualización efectuada por el Foro Nacional de la Agricultura Familiar (2006), que señala que la agricultura familiar:

... está compuesta por aquellas unidades productivas donde la gestión de la unidad productiva y las inversiones en ella realizadas son hechas por individuos que conservan entre sí lazos de familia, en el que la mayor parte del trabajo es aportado por los miembros de la familia, en donde la propiedad de los medios de producción (aunque no siempre de la tierra) pertenecen a ésta, y que en su interior se realiza la transmisión de valores, prácticas y experiencias. (FONAF, 2006, p. 8, citado por Craviotti, 2014a, p. 4).

No obstante, en el medio académico el término es objeto de múltiples debates. Por ello, a continuación, se procurará hacer un análisis que reúna las diversas perspectivas que han ido surgiendo.

#### *Agricultura Familiar como concepto teórico*

La agricultura familiar en Argentina es una categoría en construcción en donde científicos sociales, técnicos, administradores y organizaciones agrarias, entre otros, han intentado encontrar una definición que se ajuste a las dinámicas que se viven en el país, generando intensos debates acerca de sus características estructurales. Sin embargo, el carácter diverso de los productores dificulta que se llegue a una sola definición; situación que en parte refleja las múltiples especificidades que se dan en cada región. Pero, para llegar a ese estado es necesario antes conocer los principales fundamentos en los que autores han basado sus estudios.

En esta sección nos proponemos repasar los elementos que han sido tomados por algunos autores para caracterizar la agricultura familiar e identificar los que consideramos pertinentes, y así construir sobre esa base una definición que resulte apropiada para estudiar

la realidad agropecuaria de la región del noroeste entrerriano, principalmente lo que tiene que ver con la producción familiar agropecuaria<sup>10</sup> tampera.

En Argentina, entre los referentes históricos más importantes sobre esta materia están Eduardo Archetti, y Kristi Anne Stölen. Estos autores plantean el concepto de *productor familiar capitalizado*, en base a su investigación sobre los colonos del norte de la provincia de Santa Fe. Ellos plantean a este sujeto como un tipo social intermedio entre el campesino y el capitalista: “de los campesinos, los colonos conservan el trabajo doméstico como un elemento sustancial en el proceso productivo; de los capitalistas el uso de la fuerza de trabajo asalariada en los trabajos de carpida y cosecha” (Archetti y Stölen, 1975, p. 147).

A partir de este planteamiento, empiezan a analizar por qué el colono (denominación “nativa” de la zona estudiada) no es campesino ni capitalista, surgiendo así uno de los elementos de discusión más importantes a retomar en el análisis del concepto de agricultura familiar: la acumulación de capital y la fuerza de trabajo familiar en relación con el salario. Desde su perspectiva:

Mientras que un campesino no acumula, un colono queda con un excedente al final del ciclo productivo anual que no es consumido, y que puede utilizarse para ampliar

---

<sup>10</sup> Javier Balsa y Natalia López Castro (2011), proponen hablar de “familias productoras” evitando la connotación que implica identificar a las personas que llevan adelante la actividad como “productores”, dado el sesgo masculino e individual que conlleva este término, cuando la referencia a la familia debería incluir a los miembros de ambos géneros y a más de una persona (al equipo de trabajo). (Balsa, J. & López Castro, N., 2011, p. 46). En el mismo sentido Orsini, G., Domínguez, N. & Serfaty, N. (2018), comentaban que la denominación de “pequeño productor” o “pequeña producción” puede generar una interpretación equivocada gracias al sesgo del tamaño de la unidad productiva “pequeño o pequeña”, manifestando que lo que es pequeño en una región puede ser inmenso en otra; esto hace que la noción sea imprecisa y exija aclaraciones sobre la región o el país en dónde se ubica la explotación. Igualmente, reafirmaban el sesgo masculino e individual del término “productores”, proponiendo, al igual que Javier Balsa y Natalia López Castro (2011), hablar de “familias productoras”.

el proceso productivo, a través de la apropiación de más tierra o en la incorporación de nueva tecnología. (Archetti y Stölen, 1975, p. 147).

El colono, aunque acumule capital y emplea fuerza de trabajo asalariada se diferencia del capitalista debido a que en el proceso productivo del capitalista el trabajo doméstico no está presente, es decir, la unidad familiar no hace parte necesariamente del proceso productivo, como si sucede con la economía campesina, así el capitalista se dedique a las tareas de gestión. Para el caso del capitalista, “si no participa del proceso productivo, éste no se interrumpe, sigue su curso natural porque existe el personal calificado necesario para reemplazarlo” (Archetti y Stölen, 1975, p. 148). Por lo que para designar al productor colono, Eduardo Archetti, y Kristi Anne Stölen usan el concepto “farmer”, que sería “un productor que combina trabajo doméstico con trabajo asalariado, y que acumula capital, lo que permite, en un lapso significativo, ampliar el proceso productivo aumentando la productividad del trabajo” (Archetti y Stölen, 1975, p. 151).

Las primeras discusiones locales acerca de los sectores agropecuarios pequeños y medianos, con sus diferencias internas en las interpretaciones, tomaron como punto de partida que el límite de la economía campesina depende de la apropiación sistemática del excedente producido internamente (Archetti y Stölen, 1978) y que, si los ingresos agrícolas permiten el mantenimiento y la reproducción del grupo doméstico no habrá diversificación ni proletarización (Wolf, 1978). (M. Neiman, 2008, p. 13).

Es importante anotar que, en el caso del colono a diferencia del capitalista, el excedente que obtiene de su producción le permite mantener y modificar su estándar de vida, pero no le alcanza para maximizar la renta ni la tasa de ganancia existente. Aunque el ahorro que puede llegar a tener le posibilita asegurar mínimamente el porvenir de sus hijos, invertir en más tierra o mejorar la maquinaria, e inclusive en su educación.

Es de considerar que Eduardo Archetti, y Kristi Anne Stölen (1978), abrieron el debate al proponer el concepto de productor familiar capitalizado, utilizando como referencia al

“colono”. Empero años más tarde y en base a este y otros análisis, así como la institucionalización política de la categoría de agricultura familiar, se desarrollan las implicancias del término. De esa manera, autores más recientes hicieron sus propios aportes analizando lo que diferencia a la agricultura familiar de la empresa capitalista y de la economía campesina, como el de Natalia López Castro (2012) -entre otros-, el cual plantea que la cuestión fundamental para caracterizar a la agricultura familiar es la organización social del trabajo:

Las unidades familiares se centran en el trabajo directo (manual e intelectual) del propio productor y su familia y aunque puede darse la contratación de trabajadores (permanentes o transitorios), el trabajo familiar prevalece y no existe una relación pura de explotación del trabajo asalariado. (López Castro, 2012, p. 89).

Dentro de su análisis expone cuatro términos que utiliza Balsa (2008), basado en Kautsky, para dar cuenta de formas no capitalistas que pueden presentarse en el agro y que sustentan la peculiaridad de la producción familiar.

El primero, una producción mercantil simple “... donde implica un productor que produce mercancías, con su propio trabajo (y el de su familia), y medios de producción propios. Se distingue de formas campesinas por sus relaciones mercantiles y la escasa importancia de los lazos comunitarios” (López Castro, 2012, p. 91). Segundo, unidades de producción que se relacionan con la producción mercantil simple, pero presentan algunas particularidades, como tener relativamente resuelta la subsistencia alimentaria porque producen alimentos, y dentro de la explotación, las tareas son llevadas a cabo por la familia en tanto equipo de trabajo (López Castro, 2012).

Tercero, explotaciones familiares capitalizadas, en el que se diferencian de formas más tradicionales debido a que tienen en cuenta tanto el nivel de mecanización como el peso de la mano de obra familiar en el conjunto de recursos disponibles. En éste los avances tecnológicos (de maquinaria e insumos) en el agro les permite que pocas personas de la familia en general, puedan trabajar grandes extensiones de tierra. En relación a la

capitalización, la plantea en términos graduales restringiéndola a las inversiones en bienes de capital, dejando a fuera la tierra. Y cuarto, las medianas explotaciones agrícolas, aunque es una referencia habitual para la sociología rural y la historia, presenta poca claridad, especialmente por su énfasis en el tamaño de la explotación. Aunque Natalia López Castro (2012) aclara, que, aunque puede resultar útil el término “medianas explotaciones agrícolas” no es pertinente para determinar los cortes que permiten distinguir diferentes actores sociales agrarios (López Castro, 2012, citando por Balsa, 2008). Estas reflexiones, en teoría, separarían la producción familiar de una empresa capitalista.

En cuanto a la distinción con una economía campesina, la agricultura familiar, además de reunir en una sola persona (o grupo de personas) la propiedad de los medios de producción y de la fuerza de trabajo, es decir que “los productores familiares aparecen así, a un mismo tiempo, como propietarios (de la tierra), empresarios (capitalistas) y trabajadores” (López Castro, 2012, p. 94), e intentan mantener algún nivel de retorno (excedente) de todos los factores posibles. Su lógica incluye un cálculo económico, aunque este no sea equiparable con el de una empresa capitalista:

Frente a esta discusión y en base a los elementos reseñados, consideramos que la agricultura familiar puede ser pensada como un punto intermedio entre las formas campesinas y capitalistas, una forma de producción no capitalista, aunque inserta en un contexto capitalista y subordinada en gran medida a sus leyes. Un tipo de organización económica con características peculiares que, a través de la combinación de algunos rasgos más tradicionales o conservadores (culturales, idiosincrásicos, de manejo del riesgo e incertidumbre) y ciertas “flexibilidades” (suministro de trabajo, herramientas propias, sacrificio de retornos), logra articular estrategias adaptativas y sostenerse en un contexto de creciente intensificación productiva vía capital y aumento de escala, que pone en tensión su permanencia. (López Castro, 2012, p. 94).

Resumidamente, Natalia López Castro plantea como rasgos característicos de la producción familiar, la prevalencia de la mano de obra doméstica (tanto en el trabajo físico como en el

gerenciamiento de la unidad), así incorporen de manera permanente o transitoria trabajo asalariado; la propiedad del capital (no necesariamente de la tierra) por parte del productor o del total de la familia; y la presencia de una lógica y racionalidad peculiar.

Carla Gras y Susana Aparicio (1999), en su trabajo “Las tipologías como construcciones metodológicas”, también hacen una distinción entre las unidades capitalistas y las unidades campesinas. Para ellas en las unidades capitalistas el elemento básico es la presencia de relaciones capitalistas, que se expresan en la contratación de asalariados permanentes, mientras que en las unidades campesinas el elemento básico es la relación tierra-trabajo familia. Dentro de las unidades campesinas distinguen aquellas unidades que se reproducen en un mismo nivel; “que deben recurrir a la venta de su fuerza de trabajo para completar su reproducción; y aquellas que incorporan elementos -como el trabajo asalariado transitorio o modernos medios de producción- que señalan cierto nivel de capitalización” (Aparicio y Gras, 1999, p. 156). Estas últimas, las nombran como “productores familiares capitalizados”, debido a que son formas capitalistas de producción en pequeña escala, especialmente porque se encuentran insertas en procesos con un bajo grado de acumulación.

La presencia de menor o mayor capital se convierte en una de las variables que introduce diferenciaciones al interior de los grandes tipos sociales existentes en la estructura agraria. Ploeg (2006) comenta al respecto, que la esencia y diferenciación entre los tipos de productores familiares no reside tanto en las relaciones de propiedad, sino en que ellas se sitúan principalmente en las (diferentes) formas en que son coordinadas la producción, distribución y apropiación de valor (Ploeg, 2006, citado por Schneider y Escher, 2014). Si el productor presenta más dependencia hacia el mercado, donde los recursos son necesariamente movilizadas como mercancías, se acerca a un tipo de productor más “empresarial”, mientras que si opera bajo una trayectoria histórica de reproducción relativamente autónoma y menos dependiente del mercado se acercaría a un tipo de productor familiar campesino.

Analizando lo expuesto en donde las autoras anteriormente mencionadas, hacen una distinción entre la empresa capitalista y la economía campesina, se pueden encontrar varios

elementos que abren el camino hacia una larga discusión sobre lo que se podría conocer como agricultura familiar. Entre los elementos que se pueden destacar se encuentra: la importancia de la mano de obra familiar, en donde el trabajo doméstico se convierte en algo primordial. La incorporación o no de la fuerza de trabajo asalariada, este es uno de los puntos más discutidos entre los autores que trabajan este concepto, ya que dependiendo del tipo de actividad agraria que se realice en la explotación ésta puede variar. El trabajo externo o en actividades ajenas a la actividad agraria también ha sido discutido, en cuanto a sus implicancias para la continuidad de estas unidades, y aún para procesos de acumulación, y la acumulación de capital, que también ha generado gran polémica. Del mismo modo, se cuestiona sobre el uso del excedente<sup>11</sup> que se obtiene de la producción, y por último, sobre la escala de la unidad.

En el artículo “Hablemos sobre agricultura familiar: siete reflexiones para su debate en Argentina”, Raúl Paz y Viviana González (2010) ponen en consideración a la mano de obra familiar como condición necesaria (pero no suficiente) para la definición de agricultura familiar. Sin embargo, hay otras variables que pueden llegar a tener una gran importancia, como puede ser el grado de mercantilización, el cual puede dar como resultado formas más o menos autónomas de reproducción y producción (Paz y González, 2010). Si un proceso productivo se basa en un desarrollo de mercantilización acentuado, y si se le reduce su capital, puede llegar a tener graves problemas para su sobrevivencia, por lo que sería un proceso que no podría sobrevivir fuera de los circuitos de la economía mercantil<sup>12</sup>. Este sería el caso cuando un proceso productivo se especializa en una actividad dependiente de una economía mercantil; procesos productivos menos dependientes estarían menos sujetos a esta situación.

---

<sup>11</sup> Excedente que le permite mantener y hasta modificar su estándar de vida, pero que no le alcanza para maximizar la renta ni la tasa de ganancia existente.

<sup>12</sup> Es importante anotar, que, aunque este tipo de producción se encuentra dentro de la producción familiar agropecuaria tiene el sello de la agricultura moderna y estaría más cerca de una pequeña empresa capitalista (PyME).

Este escenario es analizado por Melina Neiman (2008) citando a Bartolomé (1975), en donde basándose en el concepto de *family farm*, plantea la importancia no sólo de la mano de obra familiar, sino también de la orientación comercial de la actividad que se realice en la explotación. Bartolomé (1975) atribuye el concepto de *family farm* a la empresa agrícola orientada comercialmente y en la que “el grupo doméstico del productor constituye la principal fuente de mano de obra, y la orientación esencialmente mercantil de la explotación agrícola familiar, en donde permite trazar con cierta precisión una primera distinción entre ésta y la forma campesina más arcaica” (M. Neiman, 2008, p. 14). En este caso, la producción familiar agropecuaria adquiere sus factores de producción y reproducción en el mercado y se orienta por la búsqueda de ganancia.

Analizando las propuestas de distintos autores en la caracterización de la producción familiar agropecuaria, específicamente, en cuanto al tema de mano de obra y la incorporación de trabajadores asalariados y permanentes, se encuentra que Mascali (1992), Cloquell (2001), Craviotti (2002), Balsa (2002), Neiman, Bardomás y Quaranta (2003) y Tort y Román (2005), se basan en el porcentaje mayoritario de trabajadores familiares en la composición de la mano de obra para delimitar el carácter familiar de la explotación y en la ausencia (o baja presencia) de trabajadores asalariados, “así como también en el grado de autonomía que tienen para tomar decisiones productivas y de consumo” (M. Neiman, 2008, p. 17).

Asimismo Craviotti (2002) y Tort y Román (2005) remarcan la necesidad de que las unidades familiares sean las responsables tanto de la gestión de la explotación como de las labores del campo. Por su parte Craviotti (2002) define a los productores familiares como aquellas personas que al mismo tiempo realizan tareas de gestión como tareas físicas relevantes para el funcionamiento del proceso productivo en sus predios; Tort y Román (2005) tienen en cuenta dos criterios para distinguir una explotación familiar de una empresaria: el primero, es la participación directa del titular y su familia en las tareas del campo, aun cuando se contraten trabajadores permanentes y/o esporádicos, y el segundo, es la responsabilidad directa del titular en la administración de la explotación, tanto en la parte comercial-financiera como en la laboral productiva; sin la presencia de un administrador contratado (M. Neiman, 2008).

Ya en el terreno de las definiciones operativas, que permiten delimitar este tipo de explotaciones en los censos agropecuarios, Tsakoumagkos et al., (2007) utilizan la denominación Explotaciones Agropecuarias Familiares y la caracterizan como aquellas donde : “a) su productor es una persona física o una sociedad de hecho; b) tiene al menos un trabajador familiar permanente; y c) no tiene ningún trabajador no familiar remunerado permanente” (López Castro, 2012, p. 96). Como se puede observar en esta situación, lo que determina a una EAP es el tipo de mano de obra, si cambia el tipo de mano de obra la explotación deja de ser “familiar”.

En cuanto al tema de acumulación de capital (variable que se relaciona en mayor medida con la discusión anteriormente planteada sobre la diferencia entre una economía campesina y una empresa capitalista), se deduciría que, para una caracterización de la agricultura familiar se estaría haciendo referencia a un bajo grado de acumulación; éstas serían formas capitalistas de producción en pequeña escala. Es decir, que, en la producción familiar agropecuaria, en efecto se podrían presentar manifestaciones de acumulación de capital, pero se advierte que tendrían que ser en un porcentaje bajo.

En el caso del uso del excedente que se obtiene de la producción y el nivel de capitalización, se puede relacionar con lo referido a la variable de mercantilización. Cuando el nivel de capitalización es alto, es muy posible que el nivel de mercantilización también sea alto. Esta variable es de gran importancia porque al analizar los tipos sociales presentes en un determinado proceso de producción, permite identificar diferencias y especificidades. De por si el nivel de capitalización es uno de los componentes que más ayuda a clasificar si una producción se encuentra dentro de la categoría de familias productoras capitalizadas o de campesino. Además, para ciertas actividades agropecuarias el nivel de capitalización es definitivo para la continuidad de una explotación familiar.

Otra variable que genera controversia es la escala de la unidad, en donde por lo general se plantea que una de las características de la agricultura familiar es que la escala de la unidad

productiva sea pequeña<sup>13</sup>. Sin embargo, es necesario tener en cuenta que se pueden encontrar explotaciones en donde el tamaño muchas veces no influye directamente en un nivel de capitalización alto o en una mayor producción. De esta manera se pueden encontrar unidades de producción en donde el número de hectáreas es relativamente alto, pero el porcentaje de producción es bajo, tal vez, por falta de recursos económicos que les posibilite mejorar la producción y aumentar su nivel de capitalización.

Por último, y no menos importante, es el tema del lugar de residencia de la familia, es decir, si la familia reside dentro o fuera de la explotación. Por lo general, en las empresas capitalizadas es común que el jefe de la explotación resida afuera de ésta, mientras que la producción familiar se identificaría más en vivir en la explotación. Pero, no siempre vivir dentro de la explotación puede llegar a ser una variable que defina a la producción familiar agropecuaria, pueden existir excepciones en donde una unidad se encuentre dentro de la categoría de agricultura familiar, aunque la familia resida en el centro urbano más cercano.

Como se ha podido observar, dentro del gran abanico de variables que caracterizan la producción familiar agropecuaria en Argentina, existe una gran heterogeneidad de tipos de producción agropecuaria que no sólo varían según las características de la región (regiones marginales, regiones con vocación agrícola, regiones con vocación ganadera, etc.), sino que también varían por la actividad predominante dentro de la explotación: producción ganadera de cría, de recria, de tambo para la producción de leche, para la producción de quesos o una combinación de ambos, o producciones que combinan actividades agrícolas y ganaderas en pequeña o mediana escala, o productores que presentan producción exclusivamente agrícola también de baja o mediana escala. De ese modo, es necesario que, para un análisis sobre la agricultura familiar, se distinga a la producción no sólo por las variables que han sido desarrolladas anteriormente, sino también tener presente la región y el tipo de vocación del productor o productora, de acuerdo con estos dos escenarios, dicho análisis puede llegar a generar resultados diferentes, complejos y ricos en información.

---

<sup>13</sup> Desde otro punto de vista se plantea que, aunque no se puede limitar a una pequeña escala al menos tendría que existir un límite. Situación que también ha generado controversias.

Para finalizar este apartado, en el artículo “El concepto de agricultura familiar en América Latina” de Sergio Schneider y Fabiano Escher se encuentra una interesante reflexión sobre este concepto. El término “agricultura familiar” abarca una diversidad de formas de hacer agricultura, que se diferencia de acuerdo con los tipos diferentes de familias, el contexto social, la interacción con los diferentes ecosistemas, su origen histórico, entre otros aspectos (Schneider y Niederle, 2008, citado por Schneider y Escher, 2014). Destacan también que es importante comprender que las explotaciones familiares de hoy en día se encuentran fuertemente integradas en el mercado, debido a que la gran mayoría vende su producción. Lo que las diferencia de las empresas agrarias es que en principio el agricultor familiar no estaría buscando una producción que le genere exclusivamente la acumulación de ganancias, su objetivo estaría entre recuperar lo invertido y obtener un excedente que le permita vivir, así como conservar el patrimonio; cuestión determinante para garantizar su continuidad.

#### *Tipos de productores familiares*

Dentro de la gran heterogeneidad de tipos posibles en la producción familiar agropecuaria Scheinkerman et al., (2007), establecen tres (que luego aplican al reprocesamiento de datos obtenidos del Censo Nacional Agropecuario), basadas en las discusiones que se desarrollaron previamente. El primer tipo es la producción familiar capitalizada, el cual conserva y mantiene su producción, tiene capacidad de acumular, adquirir maquinaria y tener un grado de tecnología que le permita una reproducción ampliada de su sistema de producción. Es frecuente que emplee a una o dos personas para trabajar en su explotación, siempre y cuando la mano de obra la realicen principalmente los miembros de la familia. No presenta en general rasgos de pobreza, pero se le dificulta obtener servicios de apoyo como financiamiento y crédito, asistencia técnica, apoyo a la comercialización e integración a las cadenas productivas, entre otros.

El segundo tipo es una producción intermedia, que, aunque logra mantenerse no tiene capacidad de acumulación, es decir, los ingresos obtenidos no le alcanzan para crecer. Cuenta con escasos recursos como tierra, capital y maquinaria con un grado de tecnología básico,

además el acceso a servicios sociales como agua, luz, gas, etc., es bajo. Generalmente no emplea personas para trabajar en su explotación a menos que lo requiera por alguna situación especial.

El tercer tipo es una producción pequeña que difícilmente puede llegar a mantenerse, por lo tanto, la poca dotación de recursos no le permite vivir exclusivamente de esta actividad, por ello se ve obligado a recurrir a otras fuentes de ingresos como trabajar fuera de la explotación, generalmente como asalariado transitorio en trabajos temporarios y/o de baja calificación, en muchas ocasiones puede ayudarse de los aportes que recibe por los programas públicos de asistencia social, como por otros ingresos eventuales. Como se muestra, los tres tipos de productores familiares son clasificados según el grado de capitalización.

Como conclusión, la denominación que utilizan Scheinkerman et al., (2007) para identificar al productor familiar es la de “explotaciones agropecuarias de pequeños productores” y lo definen como “aquellos que trabajan directamente en el predio, no contratan mano de obra extrapredial en forma permanente introduciendo criterios de recorte según cantidad de superficie de la explotación, superficie máxima cultivada y la posesión de unidades ganaderas dependiendo de la zona” (Feito, 2014, p. 141).

Pese a la clasificación que ellos proponen, es necesario tener en cuenta que fácilmente una producción familiar concreta puede estar combinada entre un tipo u otro. El planteamiento de tipologías ayuda a ordenar y analizar la realidad, estableciendo puentes con la teoría. No obstante, la utilización de tipologías por sí sola no asegura que los resultados de una investigación posean relevancia teórica. “Su uso muchas veces se restringe a “medir” o “clasificar” ciertos datos sin ampliar el conocimiento sociológico. Vuotto (1994) indica la existencia de este riesgo, señalando el carácter “reduccionista” de algunas de las tipologías tradicionales de análisis organizacional” (Aparicio y Gras, 1999, p. 154).

### *Pluriactividad y externalización del trabajo en la Agricultura familiar*

Una de las situaciones que se ha presentado dentro del contexto de la agricultura familiar, es la pluriactividad de sus miembros, es decir, la realización de actividades fuera de la explotación ya sea en forma permanente o temporal. En pocas palabras, consiste en combinar el trabajo en el predio con ocupaciones extraprediales (Craviotti, 2000) y (G. Neiman et al., 2002). La pluriactividad puede llegar a generar una mayor flexibilización del trabajo familiar, expresada en la disminución del tiempo de trabajo físico en la explotación, pero al mismo tiempo posibilita la adquisición de nuevas competencias que se articulan con las tradicionales.

El surgimiento de la pluriactividad tiene que ver con que aumentan desde afuera las exigencias para garantizar la producción y reproducción de la unidad, presionando a las explotaciones familiares a generar nuevas estrategias en la organización laboral/familiar para poder permanecer en la actividad y adaptarse a las nuevas condiciones (M. Neiman, 2013). Como lo menciona Melina Neiman (2013), la pluriactividad se ha convertido en una estrategia de la agricultura familiar para poder garantizar la producción y reproducción de la unidad familiar. De esa forma, una persona que trabaja en el campo tiene al mismo tiempo otro tipo de actividad económica, como, por ejemplo, prestar servicios a terceros o trabajar en el sector de servicios, entre otras; actividades que en gran medida requieren un tipo de formación específica. Sin embargo, el incorporarse el productor en otras actividades económicas por fuera de la actividad agraria, podría llevar a la fragmentación social y geográfica del proceso de trabajo en el campo al estar cada vez menos involucrado o involucrada en las labores cotidianas que demanda la explotación.

Además de la pluriactividad en la agricultura familiar, también se puede presentar un proceso de externalización del trabajo, es decir, que el productor externalice parte de su proceso productivo a través de la recurrencia a contratistas de maquinaria. Así lo explica Clara Craviotti (2000):

El punto central a nuestro juicio es que la externalización incide cuantitativa y cualitativamente en la explotación familiar. Desde el punto de vista cuantitativo, tiene como vimos, un claro impacto en términos de la reducción de las tareas físicas en la explotación, quedando las tareas productivas en muchos casos exclusivamente a cargo del jefe de hogar. En lo cualitativo, la externalización puede suponer una relativización del trabajo familiar como pivote de la autonomía de la explotación. Se pasa a depender de la disponibilidad de tiempo de los agentes externos a cargo de esas tareas y éstos pueden incidir en la manera concreta de llevarlas a cabo. (Craviotti, 2000, p. 9).

La externalización, específicamente pone en cuestión la distinción de los productores familiares de un tipo de productor más de tipo empresarial, gracias a la disminución del trabajo familiar en etapas centrales del proceso productivo (Archetti y Stolen 1975, citado por Craviotti, 2014); base fundamental de la agricultura familiar. Ahora, al haber más inversión de capital puede suceder que se reduzca el tiempo de trabajo en la explotación, ya que este es reemplazado por maquinaria y tecnología. Por lo tanto, al externalizar la producción, el productor se estaría alejando de los principios de la agricultura familiar (Blanco, 2009). En el caso de explotaciones familiares –que además de explotar sus propios predios, realicen tareas como contratistas de servicios– pueden llegar a tener una alta inversión de capital, elevando así la relación capital/trabajo familiar (Craviotti, 2000).

Empero, actualmente algunas explotaciones poseen maquinarias obsoletas viéndose obligados a contratar la mayoría de servicios como fumigación y cosecha. En estos casos, mientras que en estas explotaciones la familia siga tomando las decisiones, tenga a cargo la gestión del patrimonio, supervise las operaciones diarias y trabaje dentro de la explotación, continuaría dentro de la agricultura familiar.

### *Presente y futuro de la agricultura familiar*

Otro de los debates relacionados con la agricultura familiar tiene que ver con el proceso de desaparición de esta categoría social. En este sentido se encuentran dos corrientes: la primera

afirma que se está viviendo un acelerado movimiento de descomposición, debido a procesos tales como: la industrialización de la agricultura a escala mundial, el debilitamiento de los estados nacionales, la implementación de políticas de ajuste, el abandono de la protección a la agricultura y la reorientación de los países en desarrollo hacia estrategias orientadas a la exportación (Craviotti, C., 2014). Y la segunda corriente, aboga por su permanencia, debido a la capacidad de resistencia que este sector ha tenido, aún con los cambios socioeconómicos que se han presentado en las últimas décadas.

Es indudable que la visión que pone el acento en la desaparición de una parte importante de la producción familiar, y el aumento de escala, modernización y “profesionalización” de aquellos que logran permanecer está presente en una parte importante de la bibliografía. Aun así, la agricultura familiar exhibe una fuerte versatilidad y heterogeneidad, que nos invita a analizar las configuraciones que ha ido adoptando a lo largo y ancho de las regiones. Por ejemplo, a pesar de los cambios experimentados por países con una importante base campesina, estos sujetos siguen mostrando elementos distintivos relacionados con la búsqueda de resguardo y seguridad. Por lo que en términos de Carvalho (2005), una parte importante de esta categoría social es resultado de su continuidad. (Craviotti, 2014, p. 16).

En cuanto al proceso de descomposición Cloquell et al., (2005), recuerdan la situación descrita por Bengoa (2003) donde en la “búsqueda de campesinos viables”, es decir, de productores que se podían integrar en los circuitos agro-comerciales e industriales (a lo largo de la segunda mitad del siglo XX) se generó la expulsión de una gran cantidad de productores en las últimas dos décadas. De este modo, para finales del siglo XX la concentración de la producción, los cambios en el modelo productivo (aumento de escala y mayores requerimientos de capital, por ejemplo) y el avance de formas empresariales, se convirtieron en factores que implicaron la disminución de unidades organizadas en torno al trabajo familiar y aquellas de menor escala, como también el incremento de unidades unipersonales (López Castro, 2014).

Por ejemplo, para el caso de la provincia de Santa Fe el proceso de descomposición de la producción familiar en las últimas décadas produjo la eliminación de un número importante de explotaciones, en su mayor parte pequeñas y medianas, correspondientes a la categoría de menos de 200 ha., y con dificultades de acceso a las condiciones de producción establecidas; proceso que se profundizó en el término de quince años al concentrarse cada vez más la tierra. Igualmente, la política monetaria de post convertibilidad y “el alto precio de la soja en el mercado internacional permitió la expansión de la superficie total operada y un crecimiento de la capitalización por explotación en las unidades de la categoría de 201 ha., y más” (Cloquell et al., 2005, p. 54). Es decir, las explotaciones que lograron sobrevivir fueron las de mayor extensión y con un alto nivel de capitalización o explotaciones que lograron crecer, convirtiéndose en productores capitalizados. Situaciones similares también sucedieron en la provincia de Entre Ríos.

Otro análisis que discute sobre esta cuestión se encuentra en el trabajo de Melina Neiman (2013) “La herencia: los(as) hijos(as) y el tránsito entre generaciones en la agricultura familiar de la región pampeana argentina”, en el que reflexiona:

En este sentido, Balsa (2006) observa que los productores que lograron expandirse a través de la compra de campos y/o arriendo de predios vecinos, y que comenzaron a utilizar personal asalariado o contratistas, han ido al mismo tiempo, reduciendo drásticamente el aporte de trabajo de los distintos miembros de la familia. En esta misma línea, Gras (2010) sostiene que, con la disminución del compromiso de la familia como mano de obra, su concentración en tareas de gestión y administración, la creciente externalización de tareas, la demanda de servicios de asesoramiento de profesionales e incluso la ocupación de miembros de la familia fuera de la explotación, la agricultura argentina se fue perfilando como una actividad cada vez más “tercerizada”, y profesionalizada, con un fuerte componente de servicios. (M. Neiman, 2013, p. 901-902).

Dentro del proceso de descomposición en la agricultura familiar, además de las situaciones nombradas por Melina Neiman (2013), también ha habido una alta concentración de la

producción, cambios en el modelo productivo, el avance de formas empresariales generando la expulsión de productores, entre otros. Y en relación a los procesos de externalización de las distintas tareas productivas, éstos han generado una drástica reducción del aporte del trabajo familiar.

Raúl Paz y Viviana González (2010) en su reflexión sobre la agricultura familiar hablan del inexorable proceso de concentración y desaparición de las pequeñas explotaciones agropecuarias, debido a la tendencia global de parte de las economías más maduras y desarrolladas, explicado por medio de tres fenómenos: el primero, vinculado a un proceso de desaparición continuo, es decir, que se ha presentado sin importar el contexto histórico, político, económico y social. El segundo, es que esta situación se da especialmente en las explotaciones familiares con escasa extensión de tierra. Y el tercero, es sobre las transformaciones operadas en la agricultura, especialmente en las dos últimas décadas, asociado a los incrementos de las escalas de producción para los distintos tipos de cultivos, y relacionado de igual forma con la disposición de capital para mantener la producción dentro del proceso productivo; manifestado en el aumento de la superficie promedio por explotación.

Como afirma Clara Craviotti (2014a), nos encontramos en un momento en el que en efecto han ido desapareciendo una parte importante de la producción familiar, como consecuencia de las economías de escala y la escasez de políticas diferenciadas hacia este sector, o porque simplemente renuncian a dicha actividad al emplearse en otras actividades económicas. Sin embargo, especialmente en Latinoamérica persiste este tipo de producción, demostrando su capacidad de continuidad y lucha, pero con un alto grado de heterogeneidad.

Así, pese a los pronósticos de desaparición del campesinado, Kautsky (1974) y otros autores, plantearon que una mayor dedicación y laboriosidad de los productores familiares en el trabajo son ventajosas y hacen prescindible la supervisión externa. Éstas y otras cualidades propician la persistencia de la producción familiar en contextos de avance de formas netamente capitalistas. Frente a las crisis, ésta tendría mayor capacidad de adaptación por no utilizar mano de obra asalariada, mantener una ética del trabajo y un modelo de consumo

austero (Barlett, 1993 citado por Balsa, 2009), así como una actitud creativa e independiente frente al trabajo, y una tendencia al ahorro práctico, cauto y constante (Pardías, 2013).

Específicamente, se podría decir que la flexibilidad en el manejo de la fuerza de trabajo y de las decisiones en torno al consumo-inversión (por la coincidencia entre unidad doméstica y productiva), el trabajo manual e intelectual en un mismo grupo de personas y la ausencia de un requerimiento estructural de ganancia media (De Nicola, 2006; Friedmann, 1978; Van Der Ploeg, 1992 citado por López Castro, 2014, p. 29), así como la influencia de aspectos culturales y subjetivos como la pervivencia de pautas campesinas, racionalidades peculiares y el compromiso familiar (Balsa 2008), serían algunas de las razones por las cuales la producción familiar persiste.

Además la producción familiar agropecuaria se encuentra exenta de entrar en el circuito de la renta y el capital, y desarrolla sus propias estrategias de sobrevivencia; entre ellas llevar a cabo diversas actividades agrarias simultáneamente, como por ejemplo la cría de animales y al mismo tiempo la producción de leche o la prestación de servicios a terceros con la utilización de las maquinarias existentes en su dotación, realizando el contrato de labores para algunos cultivos, entre otras estrategias.

Se puede entonces afirmar que, frente a la teoría sobre la inevitable descomposición de la agricultura familiar, se podría hablar en cambio de un proceso de diferenciación y aumento de las heterogeneidades, tal cual como se ha mencionado anteriormente. En segundo lugar, que a pesar de las adversidades una parte de la producción familiar agropecuaria sigue existiendo, logrando mantenerse a través de los tiempos, en gran medida debido a su forma de vida. Aún en sociedades con una alta influencia de procesos de agriculturización más de tipo empresarial, se pueden llegar a encontrar familias agropecuarias que, gracias a tener un modelo de vida austero, exentos de aquellos elementos indispensables para sociedades urbanas, permanecen en el tiempo.

Para finalizar y cómo se señaló, a continuación se hará un intento por definir a la producción familiar agropecuaria tambora, teniendo en cuenta lo difícil que es contar con una visión

estructural para el agro argentino tan diferenciado en cuanto a regiones, productos, condiciones agroecológicas como también a actores sociales. Por ello es de aclarar que este ejercicio está condicionado a un tipo de producción específica que es la producción tambeira ubicada en la región del noroeste entrerriano.

La Agricultura Familiar tambeira del noroeste entrerriano es un tipo de producción en el cual la unidad doméstica y la unidad productiva están físicamente integradas, en donde la producción agropecuaria es la principal ocupación y fuente de ingresos del grupo familiar, y éste mismo aporta la fracción predominante de la fuerza de trabajo. Es decir, la mano de obra familiar es sustancial en el proceso productivo, con escaso uso de fuerza de trabajo asalariada, aunque se recurre a la externalización de algunas de las tareas de producción de forrajes, a través de algún vecino prestador del servicio. Por lo general, la familia vive en la explotación, pero esta situación no es totalmente exclusiva, pueden existir casos en donde vivan en el centro urbano más cercano.

En cuanto a la organización del trabajo, éste se desarrolla “en base a la cooperación entre sí, con involucramiento en la toma de decisiones (con mayor o menor grado de participación de los diferentes miembros) y la realización de las tareas productivas en conjunto” (López Castro, 2012, p. 96-97), además quienes trabajan en la explotación están unidos por lazos de parentesco, y poseen una racionalidad muy diferente a la de una empresa capitalista, tal como Natalia López Castro (2012) lo describe:

La lógica y racionalidad propia que anima las opciones y acciones de esta forma de organización de la producción se vincula con una serie de elementos culturales y/o subjetivos, que incluyen la persistencia de pautas culturales campesinas, un modo peculiar de calcular los costos productivos y de establecer objetivos para la unidad productiva, la construcción de identidad y la transmisión de valores, y aparece influenciada por tres factores: la integración entre unidad productiva y doméstica, el papel que juega en la dinámica productiva-familiar la conservación del patrimonio familiar (relacionado en general con la preservación del establecimiento), y la

existencia de un proyecto de vida vinculado a la actividad agropecuaria y con un cierto modo de vida rural deseable. (López Castro, 2012, p. 98-99).

Esta racionalidad, les permite por lo tanto mantener la reproducción de sus unidades de producción, y hasta en algunos casos, lograr expandir sus fuentes de ingresos y de recursos, además de la satisfacción de las necesidades de consumo familiar. En un principio este tipo de producción familiar no estaría buscando una producción que le genere acumulación de ganancias, su objetivo estaría entre recuperar lo invertido y obtener un excedente que le permita vivir, así como conservar el patrimonio; determinante para garantizar su continuidad. Para este tipo de producciones, la tierra no es “capital” sino un medio y un objeto de producción. De tal forma que la propiedad del capital y la fuerza de trabajo (no necesariamente de la tierra) son del productor o productora, o del total de la familia.

Puede existir un excedente derivado de la misma producción, que en muchos casos es utilizado para ampliar el proceso productivo, así como también, puede destinarse para la compra de más tierra o para la adquisición de nueva tecnología. Específicamente, este excedente les permite incorporar innovaciones tecnológicas que modifican cuanti y cualitativamente tanto el trabajo como el capital adquirido, representando así un grado de mercantilización bajo que les da como resultado formas relativamente autónomas de reproducción y producción.

Este modo de vida rural está constituido como un *medio* porque presenta características propias que posibilitan la viabilidad económica de la unidad familiar, tales como: bajos niveles de consumo, un tipo de sociabilidad menos asociada con la ostentación y una mayor dedicación a la explotación, etc. Pero al mismo tiempo como un *objetivo*, es decir, una forma de vida que se convierte en un fin en sí misma, debido a que la familia desarrolla sus actividades tratando de conservar a la explotación (López Castro, 2012). Dentro de este “medio” y “objetivo” su lógica no está guiada exclusivamente por criterios de cálculo económico, intervienen otros objetivos diferentes a los que persigue un capitalista, como: la satisfacción de las necesidades familiares, la educación de los hijos, la preservación de la explotación como patrimonio, el sostenimiento de un modo de vida, entre otros. La lógica de

dicha producción está influenciada por el deseo de mantener un modo de vida rural, en donde se incluyen conductas observables y rutinarias de la vida cotidiana y también valores y actitudes que se imbrican en este tipo de actividades.

Para finalizar, es importante aclarar que es necesario trabajar con una definición que ayude a delimitar algunos rasgos, pero que ésta no excluye que en el transcurso del trabajo se incorporen otros elementos de análisis. Prosiguiendo con el análisis teórico y en base al estudio de los procesos sociorurales descrito por Schneider y Tartaruga (2006), a continuación se expone el apartado teórico sobre los procesos de asociatividad haciendo énfasis en las cooperativas, como representación del nivel relaciones de proximidad, intercambio y reciprocidad, el cual complementa la comprensión de las dinámicas territoriales dentro de la agricultura familiar.

#### *EL ASOCIATIVISMO Y LAS DIFERENTES FORMAS DE ASOCIATIVIDAD*

Como se ha expresado anteriormente, el último nivel de análisis está representado por las relaciones de proximidad, intercambio y reciprocidad, simbolizado en este caso por los procesos asociativos. De ahí que, a continuación se hablará sobre asociativismo y las diferentes formas de asociatividad en donde una de las más destacadas, especialmente en el medio rural, es el cooperativismo. Por esta razón se profundizará sobre este concepto, su significado y cómo se fue instaurando en el país; particularmente se hará énfasis en el cooperativismo agropecuario. Por último, se indagará sobre la influencia del territorio en los procesos asociativos, como son las cooperativas.

La asociatividad es una acción innata presente en la historia de la humanidad, desde el grupo primario constituido por los lazos de parentesco más cercanos, a las hordas para salir a buscar alimentos o desde la conformación de clanes y tribus para sostener una identidad territorial (Ocampo, 2008). Siempre el ser humano se ha visto en la necesidad del encuentro con el otro, basada en la ayuda mutua y el esfuerzo propio, pero más allá del encuentro, el asociativismo ha surgido como la forma en la que un grupo de personas se unen para lograr un objetivo en común.

Concretamente en el medio rural, al hablar de asociatividad se está haciendo referencia a las formas en las que productores se organizan para mejorar las condiciones de producción y comercialización. El asociativismo en el medio rural ha sido destacado históricamente como un factor que ha contribuido en el desarrollo de la pequeña y mediana producción familiar agropecuaria. En Argentina las asociaciones agropecuarias conforman una experiencia más que centenaria ligada estrechamente a la historia de este país, convirtiéndose en un factor de enraizamiento de la economía en el territorio y de desarrollo agrario, y un referente social, económico y aún ideológico en las comunidades rurales donde se encuentran asentadas (Colavechia, 2016, p. 1).

En el sector agrario el asociativismo ha sido de gran importancia gracias a sus aportes en la economía, el comercio agropecuario, el empleo y el desarrollo de las distintas regiones, tanto por su valor institucional y político para la unión de esfuerzos individuales, como para la defensa de los intereses de los mismos productores. Explícitamente, el asociativismo rural ha servido para definir las formas organizativas que articulan a la pequeña producción familiar, el cual se basa en prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la implementación de programas específicos para este sector (Colavechia, 2016, p. 3); además de apoyo en la integración de la producción y comercialización con el objetivo de mejorar escala y competitividad.

Dentro del ámbito económico de la acción colectiva Lattuada (2006) distingue entre el asociativismo gremial y asociaciones de orden económico. Dequino (2019) por su lado enfatiza, que dentro de las formas asociativas que suele adoptar la pequeña y mediana producción familiar, se distinguen dos grupos: un primer grupo constituido por corporaciones con personería jurídica independiente, entre las que están las sociedades comerciales, las asociaciones sin fines de lucro y las cooperativas, y el segundo, constituido por modalidades asociativas sin personería jurídica independiente; como los consorcios, las asociaciones de participación y las sociedades de hecho.

En cuanto a las características básicas, se encuentra que la asociación es voluntaria y que los socios conservan intereses comunes que superan los fines particulares. Además, al ser los socios dueños de la organización son propietarios de los bienes materiales, así como de los bienes intangibles como la marca y el prestigio. Los socios son solidariamente responsables ante la sociedad por el comportamiento y actuación de la empresa, y el hecho de existir por un tiempo indefinible refleja su vocación de permanencia. Frente a esta situación Dequino (2019) comenta:

Para que los mecanismos de asociatividad resulten exitosos se requiere que se cumplan condiciones como: confianza entre los actores, visiones de mediano y largo plazo compartidas, apertura de los sectores público y privado para establecer alianzas. La aplicación de valores como el respeto por las opiniones diversas, la tolerancia y el entendimiento del punto de vista de los demás y la transparencia en la información contribuyen a la generación de acuerdos y a su cumplimiento. (Dequino, 2019, p. 28-29).

Específicamente, para el caso de las cooperativas agropecuarias, éstas se diferencian de una sociedad comercial o una empresa de orden no asociativo, debido a que la cuota de participación no está relacionada con el capital aportado, todos los socios tienen voz y voto y las decisiones se toman en conjunto; además la confianza y el compromiso juegan un rol central. Al estar constituidas principalmente por la pequeña y mediana producción familiar con limitada experiencia o con dificultades para el acceso a los mercados, este tipo de asociaciones facilitan la vinculación a éstos.

Dequino (2019) plantea que dentro de la gestión asociativa se pueden diferenciar los aspectos socio-organizativos y empresariales<sup>14</sup>. Los primeros refieren a la definición de una visión y

---

<sup>14</sup> Dentro de los tipos de contratos, sociedades, asociaciones y/o alianzas estratégicas a los que el pequeño y mediano productor accede, las formas más comunes de asociación son: Contratos Agropecuarios Asociativos; Sociedades de Hecho; Sociedades comerciales regulares (S.R.L./S.A.); Uniones Transitorias de Empresas

misión común entre los miembros de la organización, así como también, la promoción de los principios y valores que representan la asociatividad, como la confianza, el liderazgo, la comunicación, la participación y el compromiso. Los segundos incluyen los temas económicos y productivos, es allí donde se da el proceso de planificación materializado en tres niveles: el plan estratégico, el plan de negocios y el plan operativo. Para consolidarse y ser sostenibles las organizaciones necesitan, “antes que nada, asegurarse de que los asociados compartan una visión de futuro común: ¿qué objetivo(s) estratégico(s) de largo plazo buscamos?, y, en segundo lugar, que entre todos definan la misión institucional: ¿quiénes somos y para qué nos organizamos?” (Dequino, 2019, p. 21).

Para la presente investigación la forma asociativa a analizar es la de las cooperativas agropecuarias, gracias a que han sido una herramienta central para la integración y desarrollo de la producción familiar agropecuaria. “Su presente es tan plural como variadas son las tradiciones, culturas, cadenas productivas, contextos territoriales e ideologías que han marcado sus orígenes y acompañado su devenir histórico” (Basañes, 2017, p. 9). Por lo que a continuación, se explicará con más detalle a qué se refiere cuando se habla de cooperativismo, el origen de éste y cómo se fue instaurando en Argentina.

### *El cooperativismo como forma de asociatividad*

Según la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para enfrentar necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta, democráticamente controlada, basándose en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, igualdad, equidad y solidaridad. Dentro del mundo cooperativista se encuentran organizaciones de esta índole para la creación de instituciones educativas, para la construcción, para la cultura, cooperativas de consumo, de producción, etc. Todas éstas

---

(U.T.E.); Asociaciones de Colaboración Empresaria (A.C.E.); Cooperativas; Contratos de Fideicomisos no Financieros; Sociedades Civiles y Consorcios de Cooperación Ley 26.005/05 (Dequino, 2019).

comparten características comunes representadas en los “principios cooperativos”<sup>15</sup>, aunque dependiendo de la legislación de cada país, pueden presentar algunas variantes.

Depetris et al., (2017) toman como referencia la conceptualización de Barton (1989) que explica que “la cooperativa es una empresa cuyos usuarios son los propietarios y quienes también ejercen el control de la misma, distribuyendo los beneficios en base al uso que hacen de los servicios provistos” (Depetris et al., 2017, p. 8). En comparación con otros modelos societarios, las cooperativas se rigen por un conjunto de principios internacionalmente consagrados, reconocidos en general por la mayoría de las legislaciones y se fundan en el esfuerzo propio y la ayuda mutua para organizar y prestar servicios (Obschatko et al., 2011).

No importa cuán básica o compleja sea la empresa, lo que interesa es la necesidad de organizar recursos (humanos, financieros, etc.) para realizar las actividades propuestas en función de cumplir con los objetivos buscados, los cuales deben ser capaces de generar valor a la empresa apuntando a tener beneficios, logrando diferencia entre ingresos y costos, y que los mismos sean sostenibles en su accionar con la competencia (Depetris et al., 2017). Las cooperativas son empresas privadas, no son públicas ni estatales, y aunque pueden llegar a generar externalidades positivas contribuyendo al desarrollo regional, su objetivo principal es beneficiar a los socios que hacen parte de éstas.

### *Estructura y características de las cooperativas agropecuarias*

Las cooperativas agropecuarias se orientan a la prestación de beneficios a sus asociados, que son los propietarios de éstas y su objeto es la realización de actividades económicas, ya que a través de ellas pueden adquirir el capital necesario para que puedan desarrollar su actividad, y así el asociado haga uso de sus servicios; de ahí que la naturaleza del capital es puramente instrumental (Obschatko et al., 2011).

---

<sup>15</sup> Adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de estos; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; interés por la comunidad (Kaplan de Drimer, 1995).

Existen dos tipos de empresas cooperativas agropecuarias, las de consumo y las de producción. Las primeras presentan como objetivo mejorar la condición de los asociados mediante la disminución de sus gastos o el ahorro de sus rentas, mientras que las de producción persiguen el mejoramiento de la condición de sus asociados mediante el aumento de sus rentas (Obschatko et al., 2011).

Al ser la cooperativa un “todo”, los asociados representan el elemento al que mayor atención se les debe dar, por ello el factor humano se convierte en el punto clave y diferencial para la sobrevivencia de este tipo de organizaciones, factor que se estimula por medio de la educación, considerada como la regla de oro del cooperativismo. La formación de una conciencia cooperativista es indispensable para que los asociados desempeñen correctamente las funciones de deliberación, dirección a través de sus representantes y control de estas entidades (Burgués y Souto, 2008, p. 29).

En cuanto a las relaciones sociales que se dan al interior de la cooperativa, especialmente entre los que conforman el consejo de administración y los asociados de la entidad, presentan connotaciones específicas las cuales se pueden describir como relaciones de poder y dependencia determinadas por la mayor capacidad financiera o de mercado que detenta la cooperativa. Situación que surge gracias a que el consejo de administración puede llegar a definir las condiciones de producción que deben adoptar sus socios con el objetivo de satisfacer los requisitos de mercado, transformándose así en una estructura de injerencia y presión.

Una de las circunstancias más frecuentes que ilustra las relaciones de dependencia y poder es cuando se le exige al asociado ciertos niveles de calidad en su producto. En este caso el productor o se adapta a los niveles de calidad o deja de entregar su producto a ésta con tal de conservar la forma en la que habitualmente produce. Pero si continúa con la cooperativa, tiene que adaptarse a las exigencias que le impone, por ello se habla de relaciones de poder y dependencia. Dependencia en el sentido en que el asociado “depende” de la cooperativa para poder realizar su producción gracias a las ventajas que le brinda, y de “poder”, ya que

las estructuras que la gestionan obligan a producir de acuerdo a ciertas normas que debe tener el asociado para cumplir con los requisitos del mercado.

Por otro lado, las ventajas que ofrece una cooperativa agropecuaria a sus asociados son la reducción de los costos de transacción, debido a las relaciones asimétricas de negociación que los productores establecen con los eslabones de comercialización, industrialización y provisión de insumos frecuentemente concentrados en pocos actores; el incremento de los ingresos obtenidos, o por lo menos la estabilidad de los mismos; la posibilidad de innovación y adaptación de tecnología; y por último, la facilidad de acceso a recursos productivos (Obschatko et al., 2011). Pueden existir otras ventajas pero éstas pueden variar dependiendo de factores externos, como la situación económica.

En el mismo sentido, la imposibilidad por parte de los asociados de llevar a cabo algunas actividades de acuerdo a sus propios medios, genera la necesidad de conseguir fuentes de financiamiento asequibles para lograr su producción. Las cooperativas agropecuarias son entidades que pueden brindarles a sus socios formas adecuadas de financiación, en comparación con otras entidades que no ofrecen esta posibilidad; además del riesgo de endeudamiento que puede llegar a tener la adquisición de algún crédito a través de medios privados, como los bancos.

Ahora, para que las cooperativas agropecuarias puedan ayudar a sus socios por medio de préstamos u otras formas de beneficios, es necesario entender tanto el sistema de capitalización como el sistema de participación. En cuanto al sistema de capitalización se encuentra dividido en tres partes: el capital inicial, que es el capital mínimo con que se suscriben los productores para asociarse. Los criterios de distribución y de capitalización del excedente repartible, que son aquellos que definen el porcentaje del excedente que recibe cada asociado en función del capital integrado y/o de los servicios utilizados, más la proporción en que el excedente es capitalizado. Y el reembolso, la condición para reembolsar las cuotas sociales integradas por cada asociado (Obschatko et al., 2011).

El sistema de participación está compuesto por la asamblea, órgano supremo donde los asociados participan en igualdad de condiciones (se espera que la asamblea se haga una vez al año); el concejo administrativo, que se encarga de la gestión de la empresa integrado por asociados elegidos en la asamblea (generalmente se reúnen una vez al mes)<sup>16</sup>; y la sindicatura, que es el responsable de fiscalizar la administración, conformada por uno o más asociados, elegidos igualmente en la asamblea.

Por medio del sistema de capitalización, las cooperativas pueden brindarles a sus socios préstamos a tasas de interés muy bajas en donde el productor las va pagando por medio de la reducción de una parte del pago que la cooperativa le da por la compra de su producción. Asimismo, con el sistema de participación se genera un mecanismo de fiscalización que evita que los fondos financieros se usen inadecuadamente.

En el análisis acerca de la estructura y características de las cooperativas agropecuarias, es importante mencionar las transformaciones institucionales que se pueden presentar dentro de estas organizaciones y sus consecuencias, entre las que se encuentra: el aumento de escala para lograr mayor competitividad en los mercados internacionales; el encarecimiento del crédito producto de las innovaciones tecnológicas, y el crecimiento de los mercados de coordinación privada sobre los mercados abiertos. Estas situaciones por lo general ponen en juego las posibilidades de continuar como cooperativas, debido a que cuestionan muchas de las prácticas tradicionales y principios éticos del movimiento cooperativista (Colavechia, 2016).

En este sentido, esta autora sintetiza los cambios que se han dado en algunas estructuras organizativas, pasando de una “tradicional” a una de tipo más “profesional”. Así en casos donde había una mayor participación de los socios, con cúpulas no profesionales y un alto porcentaje que trabajaba ad-honorem, al convertirse en entidades más profesionales se percibe un mayor grado de diferenciación y jerarquización interna, dando lugar a una estructura más parecida a una representación fiduciaria, donde priman los criterios de

---

<sup>16</sup> También pueden existir empleados no asociados a ésta.

eficiencia y rentabilidad, que a una asociación cooperativista. En estas situaciones el vínculo entre el asociado y la cooperativa se ha transformado en algo más utilitario, mercantilista y cada vez más cercano a la figura de “cliente” (Carricart y Albaladejo, 2005; Colavechia, 2016).

De la misma forma, dentro de los cambios que enfrenta actualmente el cooperativismo se encuentra cierta pérdida del sentido de pertenencia y la falta de compromiso por parte de las generaciones posteriores, en comparación con lo que transmitían los pioneros del movimiento. Una debilidad que se ha destacado para la continuidad de estas entidades solidarias es la pérdida de compromiso de las generaciones más jóvenes.

Otro hecho que puede afectar a una cooperativa es un alto o crítico endeudamiento financiero (tanto con la cooperativa como de las entidades bancarias), generando un círculo vicioso que retroalimenta los problemas económicos, financieros y patrimoniales de la cooperativa, involucrando, a su vez, la credibilidad comercial de esta entidad (Barbero et al., 2000). Por ello, las cooperativas que han podido evitar el endeudamiento, especialmente de parte de entidades financieras y/u organizaciones de segundo grado, son las que han podido permanecer en el tiempo.

A modo de reflexión y síntesis, las cooperativas agropecuarias constituyen un entramado institucional de gran importancia dentro del agro argentino, al representar los intereses de la pequeña y mediana producción familiar, estableciendo fuertes lazos sociales y económicos en el medio rural y las pequeñas localidades. Sin embargo, estas entidades vienen atravesando serias dificultades económicas y financieras en las últimas décadas, que han culminado en manifestaciones de reconversión institucional, vía fusiones y absorciones entre unidades asociativas o la venta de instalaciones con reconversión societaria (SRL), generando que las bases originales del cooperativismo se esfumen o debiliten. Para completar el presente análisis acerca del cooperativismo como forma de asociatividad y entender su relación con el concepto de territorio, a continuación se hablará de la influencia del territorio en estos procesos.

### *La influencia del territorio en los procesos cooperativos*

Para entender la influencia del territorio en los procesos cooperativos Carricart y Albaladejo (2005) proponen dividir el análisis en las esferas de lo privado y lo público. La primera hace referencia a la familia, es la esfera de los afectos y los compromisos; la de los ciclos del trabajo para la reproducción de la vida material, en donde prevalecen las relaciones interpersonales, haciendo que las personas sean vistas en su singularidad y no como un actor que cumple una función. Y la segunda es la de los compromisos cívicos, de las relaciones transparentes y despersonificadas; es el compromiso por la colectividad, es la de las ideas por encima de lo material.

Las organizaciones, como por ejemplo las cooperativas, nacen del territorio, por lo tanto no están exentas de la naturaleza del vínculo social local. Al estar regidas por la esfera privada permiten que se pueda entender la profundidad de los compromisos, el carácter interpersonal de los tratos y la prevalencia de lo oral sobre lo formal y lo escrito; en donde las relaciones entre productores no quedan resumidas a lo productivo, por el contrario, están conectadas con su historia singular (Carricart y Albaladejo, 2005). Eso hace que, los productores, que son los socios que conforman cada cooperativa, se conviertan en pieza fundamental del territorio que se genera alrededor de cada organización.

Estas asociaciones que se fueron insertando en la vida cotidiana de la mayoría de los pequeños y medianos pueblos rurales del interior del país, se transformaron en empresas de tipo comunitario con fuertes lazos de solidaridad y compromiso con la vida económica local; lo que en muchas ocasiones les significó un reconocimiento social y un prestigio institucional. De por sí, en la medida en que la cooperativa es percibida como una entidad cada vez más involucrada con los pobladores de la zona, significa que está más anclada al territorio; esto gracias al vínculo que se da entre los socios, y al compromiso de los socios con la comunidad que los rodea. Situación que se analizará con mayor detalle en el apartado “Visibilidad en los procesos cooperativos” en el sexto capítulo.

Otro aspecto importante a estudiar relacionado con la influencia del territorio en estos procesos es por medio de la noción de red. En primer lugar porque una cooperativa agropecuaria está compuesta por un conjunto de productores, que son los socios, “los cuales establecen relaciones formales con la entidad (de comercialización del producto, compras de insumos, crédito, etc.), a partir de reglas de funcionamiento y de gestión de conflictos consensuados colectivamente. Además, tiene una estructura burocrática que administra al conjunto de la red” (Barbero et al., 2000, p. 2)<sup>17</sup>.

Segundo, la red es de naturaleza “electiva” y los socios poseen un estado general de igualdad (un socio - un voto), así se distribuyen los riesgos entre las partes en donde los productores se encargan de la producción y la cooperativa de la comercialización, riesgos que están interconectados. En las relaciones que se dan al interior de una cooperativa prevalecen los vínculos basados en la confianza debido a la dependencia mutua (cooperativa-socio), que es favorecida por la estabilidad en el tiempo y la proximidad territorial entre los socios y la cooperativa<sup>18</sup>.

Tercero, porque afuera de la propia entidad cooperativa existe una red localizada con interrelaciones económicas e institucionales dentro del sistema productivo local; relaciones con otras empresas e instituciones, con el mercado de trabajo, con el gobierno local, entre otros usuarios. Y cuarto, la cooperativa hace parte de una red más amplia que trasciende el territorio próximo, “al relacionarse con otras organizaciones similares especializadas en la comercialización de productos agropecuarios, donde se difunden conocimientos, funcionando como una estructura de regulación que fija las reglas del comportamiento colectivo” (Barbero et al., 2000, p. 3).

---

<sup>17</sup> Las cooperativas constituyen el eslabón de la cadena que tiene mayor contacto con la información, por ello la interacción con los productores asociados favorece la circulación de información y de conocimientos entre los miembros de la red primaria (cooperativa-socios)

<sup>18</sup> Aunque no se descarta que se puedan presentar desacuerdos a lo largo del vínculo generado entre el productor y la cooperativa como estructura.

A pesar de este conjunto de factores, cabe subrayar que no todas las cooperativas manejan el mismo grado de relación con lo local, algunas interactúan más y otras menos, aunque esto no significa que carezcan de interrelaciones sociales y económicas con el sistema productivo local, sino que es mucho más limitada su trascendencia social como forma organizacional, así como la percepción de su rol en el proceso de desarrollo (Barbero et al., 2000). Estas cooperativas pueden llegar a generar un mayor grado de operaciones comerciales que una capitalización “local” a través de la experiencia institucional y su potencial liderazgo frente a diferentes problemas o desafíos que se dan en la sociedad. En estos casos, la red primaria integrada por la cooperativa y sus socios está focalizada exclusivamente en sus propios vínculos económicos.

Particularmente, Carlos César Basaños (2017) explica que estas organizaciones pueden ser analizadas desde los siguientes campos: *Organización de los servicios*, es decir las pautas que definen el acceso a los distintos servicios que brinda la cooperativa; *El sistema de participación*, que es el conjunto de mecanismos y prácticas dirigidas a garantizar el control de la cooperativa por parte de sus asociados; *La organización del trabajo*, o esquema que guía la organización del proceso de trabajo; *El sistema de capitalización*, el conjunto de normas y prácticas que caracterizan el tratamiento del capital aportado por los asociados a la cooperativa; la *Articulación con la cadena de valor*, que engloba los instrumentos y prácticas que adopta el productor a través de su cooperativa para vincularse con los distintos eslabones de la cadena en donde se haya inscripta su actividad; y la *Articulación con el territorio*, los instrumentos y prácticas que adopta el productor a través de su cooperativa para vincularse con los distintos actores del territorio que ocupa, y que generan mayor o menor capital social como actores en la organización de dicho territorio (Basaños, 2017).

En cuanto a la *articulación con el territorio*, el carácter local de la cooperativa como una institución democrática y abierta, hacen de ésta un ámbito de participación y referencia donde el productor y su comunidad pueden canalizar múltiples iniciativas relacionadas con el interés común. Allí surge el doble carácter de esta organización social, en donde por un lado, es una empresa controlada democráticamente por sus usuarios para proveerse de los servicios que requieren, y por el otro, es una organización que, a partir de la construcción de relaciones

de solidaridad entre sus asociados y respecto a la comunidad a la que pertenecen, articula y canaliza distintas iniciativas de interés común (Basañes, 2017), como pueden ser: el mantenimiento de los caminos rurales, el acompañamiento de las escuelas, el cuidado del medio ambiente, la articulación con distintas instituciones locales, etc.; haciendo que la organización cooperativa se convierta en un referente de ese territorio.

Otra situación importante a observar es el tema del recambio generacional, también mencionado en el apartado anterior. Carricart y Albaladejo (2005) explican que éste se ha convertido en uno de los procesos más profundos por los que atraviesan estas organizaciones, en pocas palabras, es la deconstrucción de los territorios por la reconstrucción de otros. Es una mudanza organizacional, de lo colectivo, de lo económico y de lo privado (Carricart y Albaladejo, 2005). Estamos en:

“... la presencia de una simultaneidad de dos estilos de organización distintos, uno que se está abandonando y otro que se está imponiendo. Con virtudes y defectos, más o menos abarcativos, donde conviven modos de vida, y estilos organizacionales. Los individuos de más edad se sienten apegados al estilo anterior pues una parte importante de sus vidas las transcurrieron en el sistema que pierde... Los más jóvenes no sienten el peso del pasado, viven su tiempo y los estilos de vida modernos, de aceleración, de alta movilidad, de militancia en distintos círculos, de una sociabilidad más elegida. Desde lo económico prevalece el utilitarismo” (Carricart y Albaladejo, 2005, p. 63-64).

El nuevo modelo económico que tiende a afirmarse solo se articularía con aquellos territorios que les son funcionales y rentables para su producción. Las tendencias uniformadoras de la mundialización, el despoblamiento rural, la concentración de las actividades económicas y el desplazamiento de productores agropecuarios, modifican profundamente los espacios rurales y las relaciones de proximidad geográfica y organizacional del mundo cooperativista (Carricart y Albaladejo, 2005, p. 85). En efecto, los procesos de descomposición y de recomposición de las organizaciones cooperativas están relacionados con la modificación de las relaciones sociales en el campo. Es así como todos aquellos cambios que se dan alrededor

de éstas terminan influyendo. Por ejemplo, el cambio de residencia del productor, de pasar de vivir en la explotación a vivir a los pueblos o a la ciudad, genera otro tipo de relación con el entorno.

Para finalizar, a partir de esta caracterización los territorios “viejos” terminan transformando en territorios basados en un tipo de sociedad más moderna, en correspondencia con las formas actuales de vida en sociedad (redes de multipertenencia, identidades complejas, relaciones más societarias, relaciones elegidas, nuevos roles para la mujer y los jóvenes, etc.). Sin embargo, estas turbulencias también pueden ser vistas como la oportunidad de un cambio hacia la construcción de nuevos comportamientos, de representaciones del colectivo y de las relaciones sociales (Carricart y Albaladejo, 2005, p. 85).

Estas son cuestiones que analizamos en nuestra tesis, evaluando si se dan los cambios antes descritos en los casos estudiados y los impactos que producen, particularmente si provocan una fractura en la asociación cooperativista o si se generan redefiniciones internas o cambia su vinculación con los espacios rurales y urbanos.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA EMPLEADA**

De acuerdo al objetivo de la investigación, que se sintetiza en estudiar el devenir de las cooperativas Cooperativa Agropecuaria de Transformación e Industrialización Campo Unido (COCAU) y la Cooperativa Agropecuaria de la Paz (CEPAL) y su proceso de territorialidad, se consideró pertinente un abordaje a partir de un enfoque metodológico esencialmente cualitativo y una lógica de investigación flexible, permitiendo acercarse a los fenómenos sociales privilegiando su profundidad y con métodos de análisis que abarcan la comprensión de su complejidad. Ello resulta adecuado para un problema de investigación que posee varias dimensiones a estudiar.

Es importante mencionar que estas dos asociaciones ubicadas en las cuencas lácteas del centro oeste y noroeste de la provincia de Entre Ríos, fueron seleccionadas debido a que han logrado sobrevivir por más de cincuenta años apoyando a la producción familiar tambora de la región (teniendo en cuenta que aproximadamente el 80% de los tambos de la provincia son de pequeña y mediana escala, lo que refleja la importancia de este tipo de productor (PRODAF, 2013). Por ello, conocer cada proceso permite entender las diferentes dinámicas que han influido alrededor de cada una, y lo determinante que éstas pueden ser para su presente y futuro.

En virtud de ello, y poniendo la mirada sobre los sujetos, se apuntó a reconstruir y analizar las trayectorias para cada organización, en donde por medio de los relatos de los socios, empleados y otros actores locales relevantes relacionados o no a éstas, se buscó identificar las claves que permitieran explicar el camino disímil que fueron desarrollando, teniendo un punto de partida común.

Aunque el trabajo realizado implicó una preferencia por técnicas de investigación cualitativas, se combinaron diferentes fuentes y herramientas de análisis de la información garantizando la confiabilidad de los datos, así como aprovechando sus respectivas

potencialidades (Craviotti, 2006). De esa forma, con el conjunto de la información se posibilitó el ejercicio de *triangulación*<sup>19</sup> obteniendo un análisis más completo.

Puntualmente, la investigación utilizó como estrategia metodológica el estudio de caso, que “consiste en el abordaje de lo particular priorizando el *caso único*, donde la efectividad de la particularización reemplaza la validez de la generalización” (Stake, 1995, citado por G. Neiman y Quaranta, 2006, p. 219). De ese modo, se prioriza en el conocimiento profundo del caso y sus particularidades por encima de la generalización de los resultados.

Desde este punto de vista los casos pueden ser un hecho, un grupo, una relación, una institución, una organización, entre otros. La presente investigación escogió como casos de análisis a las cooperativas COCAU y CEPAL, con el propósito de que fueran estudiados en su profundidad para una mayor comprensión holística y contextual (G. Neiman y Quaranta, 2006). Lo fundamental es entender que éstos fueron escogidos en función de un interés temático y conceptual, constituyendo una expresión paradigmática de un problema social.

“Los proyectos de investigación de estudios de caso consideran en su conjunto la pregunta de investigación, la recolección y el análisis de la información, los roles del investigador, la validación de los resultados a partir de instancias de triangulación, y finalmente la redacción del informe final” (Stake, 1995, citado por G. Neiman y Quaranta, 2006, p. 220).

De acuerdo a lo mencionado por Stake (1995), y con el objetivo de tener presente estas consideraciones, la investigación fue llevada a cabo en varias etapas. En la primera se hizo una exploración y análisis de fuentes secundarias sobre la producción láctea a nivel nacional y regional, además se realizó un acercamiento previo a los empleados de las dos cooperativas con el objetivo de obtener un panorama general de cada usina y de sus socios (etapa que se hizo a distancia). Es de recordar que gracias a que la tesis de maestría fue desarrollada en la

---

<sup>19</sup> La triangulación se conoce como la combinación de métodos diversos en el estudio de un mismo fenómeno (Samaja, 2018).

misma zona ya había un conocimiento previo sobre la región, en especial sobre la pequeña producción agropecuaria.

En la segunda, se hizo un primer barrido de entrevistas, las cuales sirvieron para ajustar el diseño del cuestionario y profundizar en aspectos relacionados con el territorio y la producción familiar tambora. En la tercera, se llevaron a cabo las entrevistas restantes con el mismo propósito. Durante cada salida a campo, al mismo tiempo que se realizaban las entrevistas, se hicieron anotaciones en forma de bitácora, se hizo uso de la observación participante, se asistió a algunas actividades, como por ejemplo a una de las reuniones periódicas que hacen habitualmente las cooperativas, se visitaron varias explotaciones de los socios y se acompañó al transportista a uno de los recorridos diarios que hace para la recolección de la leche. Con la visita a las usinas se aprovechó para reunir documentos, registros, e información que pudieran brindar acerca de éstas.

Igualmente, en el transcurso de las entrevistas y a partir de la información obtenida se llevó a cabo un ejercicio de cartografía social con el objetivo de identificar el espacio territorial para cada entidad, el cual se complementó con la realización de la capacitación extracurricular sobre *Los sistemas de información geográfica (GIS) como herramienta para el análisis territorial*, como instrumento metodológico de soporte para la elaboración de los mapas. Y en la cuarta, se prosiguió con el proceso de escritura, lo que también llevó a ampliar la búsqueda de datos puntuales, ya sea a través de Internet como del vínculo virtual con integrantes de las dos cooperativas, entre otros. Asimismo, mientras se iban desarrollando las primeras tres etapas se fue analizando la información, permitiendo encontrar vacíos o factores contextuales antes ignorados.

Es necesario mencionar que, en este ejercicio de construcción del conocimiento se partió del principio de igualdad esencial, por lo que se dio cabida a la interacción cognitiva y a la construcción conjunta del conocimiento. Por ello, a partir de la comunicación y el diálogo entre sujeto cognoscente y conocido se lograron reconocer diferencias y distancias, pero principalmente se buscó valorar al otro como sujeto portador de conocimiento. En otras

palabras, “se buscó conocer *con* el otro y no *sobre* el otro, evitando de esa manera la objetivación” (López Castro, 2012, p. 14-15).

### *Alcance temporal y geográfico*

Como se indicó al principio de esta tesis, las dos cooperativas surgen entre las décadas de los años sesenta y setenta, y en el transcurso histórico de su existencia, a nivel nacional ocurrieron dos sucesos que influyeron directamente sobre éstas. El primero fue el proceso hiperinflacionario de principios de los años noventa del siglo XX, perjudicando substancialmente al sector lácteo al experimentar una fuerte crisis expresada en la caída del consumo de leche fluida, manteca y quesos, y el segundo, la crisis económica de 2001, en donde el número de tambos disminuyeron entre el 2002 y 2009 un 23% (S. Acosta, 2011). Teniendo en cuenta la importancia de esta coyuntura, el alcance temporal de la investigación inicia con la crisis del año 2001 hasta finales de 2019; particularmente porque las transformaciones más importantes tanto de la cooperativa COCAU como de la CEPAL se dan en este período. No obstante, se tuvieron en cuenta los principales hitos de la trayectoria previa.

Concerniente al alcance geográfico, se focalizó fundamentalmente en el espacio que abarca el proceso de territorialidad de cada cooperativa, en donde el punto de partida fue la ubicación de cada usina y las explotaciones de sus socios, comprendiendo varios municipios ubicados en los departamentos de La Paz y Paraná, provincia de Entre Ríos. Y como este proceso maneja diferentes escalas socioespaciales de análisis (local, regional, nacional e internacional), no sólo se tuvo presente lo acontecido relacionado a la producción láctea en estas áreas, sino que también se analizó la influencia de variables relacionadas con esta actividad a nivel regional, nacional e internacional en el funcionamiento de estas entidades.

### *Fuentes de información utilizadas*

En vista de que se ha optado por el estudio de caso, en donde las cooperativas COCAU y CEPAL en conjunto con los actores que hacen parte de éstas y sus relaciones son los que

fundamentan la investigación, el análisis se ha concentrado en estos dos procesos organizativos, obteniendo así una profundidad analítica acerca de este tipo de cooperativas. La intención no fue realizar generalizaciones estadísticas sino analíticas, lo cual sirve para una mayor comprensión de estas formas de organización social. Por lo tanto, el estudio de caso es adecuado a la problemática que se ha pretendido indagar, ya que con éste se puede obtener un conocimiento relevante y riguroso, especialmente si se tiene en cuenta las limitaciones materiales que implica el trabajo de investigación individual (López Castro, 2012).

Referente a la muestra de actores entrevistados, ésta se fue creando como producto del mismo proceso de conocimiento. Por ello, al comienzo se hizo una exploración que guió las demás etapas, pero esencialmente en el transcurso del trabajo de campo se fue redefiniendo el tamaño en función de los criterios teóricos adoptados (relacionados con los conceptos de agricultura familiar, cooperativismo, y territorio puntualmente desde los enfoques relacional y geocrítico), el nivel de saturación de la información, y los recursos disponibles. Haciendo que las dimensiones y características se fueran resolviendo y reconstruyendo a lo largo del trabajo investigativo. “En estas investigaciones las preguntas se precisan progresivamente a través de su desarrollo, así que deben ser formuladas con la flexibilidad necesaria para su mejor elaboración y respuesta” (Neiman y Quaranta, 2006, p. 220).

En este sentido, por ejemplo, para el caso de la CEPAL y debido a que en ese momento tenía pocos asociados, se decidió identificar y contactar otro tipo de actores que brindaran la información requerida para el análisis, como por ejemplo familias productoras que habían sido parte de la cooperativa y que actualmente tenían otro tipo de producción, distinta a la láctea; aunque gracias a que habían sido parte de la organización tenían un amplio conocimiento sobre la misma. Igualmente sucedió con la COCAU, ya que al no poder entrevistar a todos los socios, la muestra de actores entrevistados se complementó con personas que hubieran tenido un acercamiento directo con la entidad, que fuesen en lo posible ex productores familiares tamberos, y que tuviesen experiencia cooperativista, entre otros aspectos.

En referencia a los socios se procuró entrevistar a un número significativo, teniendo presente su disposición a ser entrevistados, así como que el acceso a ellos fuese viable (debido a que varios viven en campos que están ubicados muy lejos de los centros urbanos, dificultando su aproximación). De esa forma se logró entrevistar a diez de los veinte socios activos que tenía en aquel momento la COCAU, y a dos de los tres miembros de la CEPAL.

En el primer barrido, el propósito de las entrevistas fue la caracterización de los distintos actores, sus prácticas y su relación con la cooperativa, construyéndose así una guía de preguntas para cada tipo de entrevistado. Para el caso de los socios productores se utilizaron las siguientes dimensiones de análisis:

- Caracterización del productor familiar tambero
  - Características de la familia y trayectoria
  - Características de la unidad productiva y trayectoria
- Identificación del territorio
  - Relación con el entorno
- Participación en los procesos asociativos
  - Inicio del vínculo con la organización
  - Vínculo actual productor-organización

En las siguientes etapas, los cuestionarios fueron profundizando en temas relacionados principalmente con el proceso de territorialidad. Es decir, en la construcción de un territorio donde éste nace a partir del entramado de las relaciones sociales que se dan en ese espacio; como consecuencia, la territorialización se convierte en el proceso de apropiación de éste y su configuración. Asimismo a partir de la primera visita a campo y del análisis de la información se fueron incorporando nuevas preguntas y categorías de análisis para las fases posteriores.

De esa forma mientras iba avanzando el estudio los formatos de las guías de entrevista fueron cambiando, moldeándose a cada actor a partir de su relación con el espacio que los rodeaba. En ese caso, se hizo énfasis en las percepciones y opiniones de los entrevistados sobre lo

relacionado con la actividad láctea, profundizando especialmente en los conflictos y disputas generados entre los distintos actores que hacen parte de este sector.

Paralelamente, se hicieron entrevistas a informantes clave entre los que se encuentran funcionarios del sector público local, técnicos de las instituciones de extensión, veterinarios, proveedores de insumos para el agro especializados en tambo, empleados de las dos industrias, algunos fundadores de las cooperativas que actualmente no hacen parte de éstas, transportistas, entre otros. Igualmente, los formularios fueron adecuándose al rol desempeñado por los interlocutores. En el Anexo N° 3 se exponen los formatos utilizados para cada tipo de entrevistado. En total en cuanto a informantes clave, de parte de la COCAU se entrevistaron a 10 personas, y de la CEPAL a 13.

Específicamente los cuestionarios tenían un formato flexible, en su mayoría con preguntas abiertas y una duración aproximada de dos horas. Además, en el transcurso de la realización de las entrevistas se fueron incluyendo preguntas adicionales en función de las respuestas que iban surgiendo. Por lo que dicha flexibilidad permitió que hubiese un rol activo de parte de la investigadora, intentando acercarse a la “comprensión” de la perspectiva de los distintos actores (Craviotti, 2006). La totalidad de las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas.

En relación a las fuentes secundarias, de parte de las dos empresas se obtuvieron documentos, actas de reuniones, actas constitutivas, memorias anuales, convocatorias a las asambleas, cartillas y proyectos, como el de la integración de las cooperativas CEPAL y CALP. Por otra parte, se consideraron investigaciones, artículos y/o publicaciones relacionadas con la producción láctea llevadas a cabo en las zonas de estudio, así como también investigaciones sobre la producción familiar tampera, especialmente en Argentina.

También se usaron datos estadísticos provenientes del Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 1991, 2001 y 2010 y, del Censo Nacional Agropecuario de 2002, 2008 y 2018, con el propósito de tener una visión de tipo más cuantitativa en base a la información socioeconómica disponible, obteniendo una caracterización más precisa de la producción

agropecuaria y del tipo de productores que hay en la zona, información en diálogo con la encontrada en campo. Asimismo se relevaron y analizaron datos provenientes de otros estudios socioeconómicos realizados en la región.

*Métodos de recolección, gestión y análisis de datos*

En referencia a los métodos de recolección, gestión y análisis de datos, para la información provenientes de las entrevistas se utilizó el programa Qualitative Data Analysis (RQDA). En éste se crearon documentos nuevos por cada una para ser codificados en relación a las variables que iban surgiendo en el análisis, y así poder agruparlas de acuerdo a las dimensiones analíticas generadas en el marco teórico, como se observa en el cuadro N° 1<sup>20</sup>. Luego con los documentos codificados, se trianguló la información con las fuentes secundarias; también codificadas con las variables creadas en dicho proceso.

Cuadro N° 1 Ejemplo de la codificación de variables a través de la plataforma RQDA

RQDA Qualitative Analysis software	
	Project
Code categories	Files
01_Caracterización productor_familiar	Codes
02_Caracterización_de_la_explotación	Code categories
03_Anclaje_productores	Cases
04_Unidad_productiva_trayectoria	Attributes
05_Visión_de_la_actividad	File categories
06_Identificación_del_territorio	Journals
07_Participación_asociativa	Settings

---

<sup>20</sup> En el estudio de caso, el análisis de la información se da a través de instancias de interpretación directa o en la construcción de variables, por medio de procesos de agregación estableciendo correspondencia entre unas y otras, o definiendo patrones y/o modelos (Neiman y Quaranta, 2006).

En el mismo sentido, previo al desarrollo de cada capítulo y teniendo en cuenta el tema a tratar en cada uno, se complementó la información ya recopilada y analizada con información adicional obtenida en las fuentes secundarias, como investigaciones que discutían temas relativos al marco teórico. De tal forma, que continuamente el análisis de los datos procuró ser consecuente con lo expuesto en el proyecto de tesis y con el marco teórico planteado.

A partir de la información obtenida en las entrevistas como también de los datos estadísticos provenientes de los distintos censos utilizados, se construyeron cuadros estadísticos y gráficos para algunas variables claves referidas a la producción de leche y a los cambios en la producción de los asociados.

Por último, y para una mayor comprensión del espacio que abarca el proceso de territorialidad de cada cooperativa, por medio del ejercicio de cartografía social se crearon mapas para demarcar las áreas de influencia, identificadas por medio de las entrevistas realizadas a los socios, por la ubicación de los tambos y por los distintos lugares con los que se identificaron los entrevistados en relación al espacio que los rodea. Este procedimiento se llevó a cabo gracias a la herramienta QGIS.

#### *Potencialidades y limitaciones del estudio*

Como se ha expuesto anteriormente, al no buscar la investigación una generalización acerca del cooperativismo agropecuario, se hizo uso de la técnica del estudio de caso priorizando la profundidad analítica sobre una representatividad absoluta, haciendo que no sea posible extrapolar las conclusiones a las que ha llegado la investigación a todos los diferentes tipos de cooperativas agropecuarias existentes en el país.

En tanto, la mayor potencialidad que tiene el estudio radica en traer bajo la luz aquello que puede llegar a influir en un emprendimiento cooperativo y la importancia que juega el proceso de territorialización en el devenir de estas organizaciones, haciendo que ello brinde algunas luces sobre aspectos que puedan afectar o beneficiar procesos asociativos similares.

Aportando de esa forma elementos a una temática escasamente analizada dentro de los estudios sobre el cooperativismo agropecuario, o planteada en términos abstractos.

El estudio de caso utilizado para el desarrollo conceptual a partir del método comparativo efectuado por medio de las dos cooperativas, manifiesta la capacidad para dar cuenta de las convergencias “locales”, esto es, la capacidad de entender procesos específicos en contextos definidos comprendiendo a los actores sociales del estudio en cuestión.

Asimismo, en términos metodológicos, escoger al estudio de caso como estrategia metodológica permitió utilizar múltiples técnicas de investigación, logrando de esa forma examinar fenómenos desde diferentes perspectivas, “para así captar la complejidad propia de la vida social rescatando la presencia, el papel y el significado de los actores en el desenvolvimiento de los procesos sociales” (Neiman y Quaranta, 2006, p. 234).

### **CAPÍTULO III**

## **LA ACTIVIDAD LECHERA Y SU PRESENCIA EN EL NOROESTE DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS**

Para comprender acerca del funcionamiento de la cadena láctea en el área estudiada, en primer lugar se contextualizará sobre el mercado de la leche a nivel mundial, y luego se hará énfasis en el plano nacional con el objetivo de apreciar la influencia de los procesos de alcance global sobre lo local; repasando brevemente el contexto histórico en el que se desenvuelve la producción láctea en el país. En segundo lugar, la discusión se centrará en la actividad lechera en la provincia de Entre Ríos, y sobre las características agroecológicas de las zonas en donde se encuentran las cooperativas COCAU y CEPAL, la formación histórica de las cuencas lecheras, su situación actual y las industrias lácteas que allí se han conformado. Por último se considerará el primer eslabón de la cadena de valor que son los tambos, analizando la composición familiar de la producción tampera y su escala de producción.

#### *BREVE CONTEXTO DE LA PRODUCCIÓN DE LECHE A NIVEL MUNDIAL*

A partir de la posguerra, particularmente desde fines de los años sesenta hasta los noventa, la industria internacional láctea estuvo marcada por dos rasgos centrales: el volumen comercializado internacionalmente representaba una parte muy pequeña de la producción global ya que apenas el 6-7 % de la leche producida se exportaba o importaba bajo la forma de productos procesados (Jurado et al., 2010). Y en aquella época una gran parte de los países del hemisferio norte manejaban la mayoría de la producción, consumo y comercio de la leche y productos lácteos, todo ello debido a la fuerte intervención estatal de estos países basada en el control de importaciones, el subsidio a las exportaciones y la ayuda al mercado interno; sucesos que influyeron considerablemente en el desempeño del mercado internacional, poniéndose de manifiesto en excedentes recurrentes y precios deprimidos.

Para ese período la Unión Europea se había consolidado como el gran exportador de lácteos con una representación del 45% sobre el total mundial, luego se ubicaba Nueva Zelanda con un 18-20%, Australia y Estados Unidos estaban en el mismo lugar con un 8-12%, y el

porcentaje restante se distribuía en los demás países, con una presencia ocasional de Argentina, Uruguay y Polonia (Jurado et al., 2010).

Para mediados de los años noventa, dentro de las negociaciones de la Ronda de Uruguay y del Acuerdo de Marrakech se crea la Organización Mundial del Comercio (OMC) con el objetivo de acordar las normas que rigen el comercio entre los países. Este fue uno de los mayores intentos por crear un mercado internacional más transparente, estableciendo “reglas” para el comercio agropecuario internacional. Allí se constituyó el Acuerdo Internacional de los Productos Lácteos cuyo propósito era "conseguir la expansión y la liberalización cada vez mayor del comercio mundial de productos lácteos en condiciones de mercado más estables, sobre la base de la ventaja mutua de los países exportadores e importadores" (Artículo 1, citado por Kouzmine, V. 2003); acuerdo que estuvo vigente por solo seis años.

En el período posterior a esta etapa, entre 1995 y fines de 2003, la Unión Europea fue perdiendo dominio como exportador en el mercado internacional de productos lácteos pasando de tener un 45% a menos del 30% de las exportaciones a nivel mundial, mientras que Nueva Zelanda empezaba a afianzar su liderazgo llegando a estar muy cerca de la Unión Europea. Por su parte Estados Unidos y Australia se mantuvieron igual. En cuanto a la Argentina, su participación en dicho mercado fue ascendiendo.

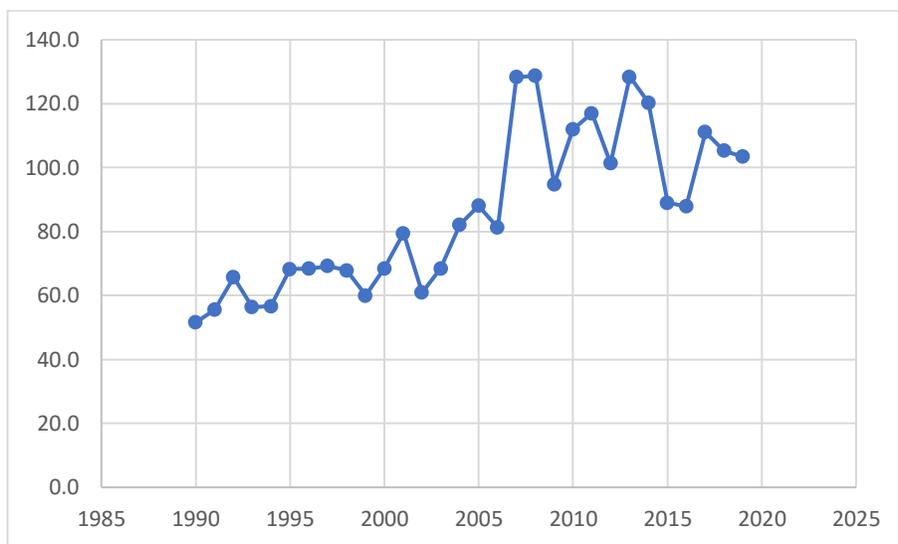
Por otra parte, en la primera década del siglo XXI se hizo cada vez más evidente la influencia sobre el mercado lácteo la relación del cambio entre el dólar y el euro, el precio del petróleo y el nivel de ingresos de la población. En cuanto a la relación del cambio entre el dólar y el euro, ésta se explica debido a que el dólar era y sigue siendo la moneda de referencia para las cotizaciones internacionales. De esa forma, si el dólar perdía valor frente al euro, los precios internacionales de los productos lácteos aumentaban (Jurado et al., 2010).

En cuanto a la influencia del precio del petróleo, ésta obedece a una cuestión relacionada con la demanda y no directamente con los costos, ya que varios países exportadores de petróleo como Rusia, Argelia, México, países del Medio Oriente, algunos países del oeste de África,

entre otros, son grandes importadores de productos lácteos. Y, por último, otro factor a tener en cuenta es el significativo aumento de los ingresos experimentado desde comienzos del siglo XXI por las denominadas economías emergentes, como es el caso de China, que interviene sobre la demanda internacional. En el caso de este país, entre 1990 y 2005 aumentó de 5 a 18 litros el consumo per cápita de productos lácteos (medido como litros de leche equivalente) en el sector urbano, y de 1 a 3 litros en el sector rural (Jurado et al., 2010). Como se indica en un trabajo más reciente, “el aumento del consumo de proteínas de origen animal se vincula con la urbanización, el crecimiento de la clase media, y la occidentalización de algunos hábitos de consumo en las grandes ciudades” (Craviotti, 2019, p. 772).

Por otra parte, en cuanto a la evolución de los precios de los productos lácteos, analizando el índice de precios internacionales publicado por la FAO desde 1990 hasta el 2020 se observa un comportamiento creciente y dinámico, es decir, un aumento significativo del precio internacional de lácteos, pero al mismo tiempo fuertes variaciones. Como se puede observar en el gráfico N° 1, específicamente del 2006 al 2007 se presenta un brusco incremento, aunque entre el 2008 y el 2009 cae precipitadamente, luego en el 2010 vuelve a subir, pero al año siguiente de nuevo disminuye, y así sucesivamente.

Gráfico N° 1 Índice de precios de los productos lácteos (FAO, 2021)



Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (2022).

No sólo los precios aumentan, también el volumen de la producción. Si se mira en retrospectiva para el año 2014 la producción mundial de leche bovina estaba en el orden de los 640 millones de toneladas, representando el volumen comercializado más del 11% de la producción total mundial. Veinte años atrás la producción era de 460 millones con una representación del volumen comercializado del 7.3% (Galetto, 2015)<sup>21</sup>. Desde los años setenta hasta el 2019 la producción mundial de leche se mantuvo en ascenso. En términos generales durante las décadas de los setenta, ochenta y noventa la producción tuvo un aumento anual del 1,4%, luego del 2000 al 2010 del 2% y del 2010 al 2019 del 1,9% (Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA), 2021).

Los últimos datos obtenidos muestran que para el 2019 la producción mundial de lácteos estaba liderada por la Unión Europea, luego Estados Unidos y en tercer lugar la India, mientras que Brasil se impuso en el cuarto lugar, en tanto China siguió extendiendo el volumen de producción logrando alcanzar el quinto puesto. Sin embargo, es importante tener en cuenta que particularmente países como India, Brasil y China se destacan por ser productores, más no exportadores de productos lácteos. En cuanto a la Argentina, actualmente su participación en el mercado mundial es del 4%, y “ocupa el tercer lugar dentro de los exportadores de leche en polvo entera” (Craviotti, 2019b, p. 777). Para conocer más en profundidad sobre la situación en el país, a continuación, se expondrá el comportamiento de la actividad láctea, para así entender la influencia que pueden tener los procesos de alcance global en la producción de leche local.

En principio es esencial tener presente que en Argentina tanto la producción de leche como su transformación y distribución “conforman uno de los complejos agroalimentarios más importantes y dinámicos, siendo además estratégico y, en gran medida, responsable del desarrollo económico y social de numerosas economías zonales y regionales” (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), 2006). Por otra parte, como actividad económica agropecuaria la producción de lácteos es de las actividades que más empleos

---

<sup>21</sup> Se prevé que esta tendencia continúe debido a que el consumo de estos productos es cada vez mayor en regiones del mundo donde no existen las condiciones agroecológicas adecuadas para su producción.

directos e indirectos genera. Especialmente la producción lechera orientada al mercado, además de generar empleos dentro de la explotación crea oportunidades de ingresos en la recolección, comercialización y procesamiento de la misma (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), 2021). Como se observa en la siguiente cita:

... en Argentina el complejo lácteo presenta una serie de particularidades, que le confieren gran relevancia para el conjunto de la economía nacional. En primer lugar, aporta un producto de primera necesidad que constituye un bien salario, cuyo incremento repercute de manera directa en los niveles inflacionarios. Asimismo, es uno de los actividades o complejos agroindustriales que genera mayor cantidad de puestos de trabajo directo e indirecto, impactando de manera dinámica en el resto de las actividades económicas de cada región productiva. (Vértiz, 2019, p. 80).

En los años noventa gracias a la política de “convertibilidad” de la moneda, en donde un peso equivalía a un dólar, el país fue aumentando paulatinamente la producción logrando superar en 1999 los 10 mil millones de litros de leche al año, convirtiéndose hasta la fecha en la cifra más alta en la historia de la producción láctea argentina. Ello sirvió para que se realizaran importantes inversiones con el objetivo de incrementar las exportaciones a diferentes destinos, primordialmente a Brasil.

No obstante, la devaluación del peso brasileño en 1999 se convirtió en el inicio de una de las peores crisis que atravesó el sector. La pérdida de valor del real generó una caída abrupta de las exportaciones argentinas, afectando los precios del mercado interno y repercutiendo negativamente sobre el productor local. “Este hecho, sumado a condiciones climáticas adversas en gran parte de las cuencas lecheras, originó una crisis sin precedentes para el sector, que tuvo su mayor expresión a comienzo del 2002 al producirse la salida de la convertibilidad” (Jurado et al., 2010, p. 18).

Por lo cual, a principios de los 2000 la industria láctea experimentó un periodo de retracción caracterizado por el cierre de numerosos tambos, la expulsión de otros tantos del circuito

comercial, y un freno al avance de la capacidad instalada industrial. Esta situación continuó hasta el año 2003 debido en gran parte a la recesión económica, la devaluación de la moneda nacional y una mayor competitividad de los cultivos agrícolas (CIL, 2003, citado por Litwin, 2010). Tal cual se observa a continuación:

La producción cayó abruptamente, alcanzando un volumen apenas superior a los 8.000 millones de litros en el año 2002. Fue un período nefasto para la lechería argentina, donde alrededor de 7.000 tamberos dejaron la actividad y la gran mayoría de los establecimientos que continuaron lo hicieron liquidando parte de su rodeo de tambo, disminuyendo o incluso eliminando la suplementación con concentrados. Al mismo tiempo la agricultura, en particular la soja, experimentó una constante expansión impulsada por los atractivos márgenes económicos, resultantes de los cambios en tecnología y las favorables relaciones de precios (Jurado et al., 2010, p. 19).

A partir del año 2004 el sector empieza a recomponerse, superando en el 2006 nuevamente los 10 mil millones de litros de leche. Situación que se da gracias al aumento del consumo interno y al salto en las exportaciones, mejorando con ello la relación de precios entre la leche cruda y los alimentos concentrados suministrados al ganado. Al mismo tiempo, se produce la intensificación en los sistemas de producción<sup>22</sup>, generando cambios en las prácticas de manejo y en la escala de los rodeos, aumentando la entrega diaria de leche por tambo.

La producción se mantiene por varios años por encima de los 10 mil millones de litros, con excepción del año 2007 en donde las fuertes precipitaciones en gran parte de la pampa húmeda determinaron la caída de la producción por falta de forraje para alimentar los rodeos. A pesar de ello, desde el 2004 hasta el 2015 la producción logró mantenerse en ascenso, hasta la contracción que experimenta nuevamente en el periodo que va del 2016 al 2019. Como se

---

<sup>22</sup> La intensificación de los sistemas de producción es el mecanismo para aumentar los rendimientos en término de la eficiencia en el uso de la tierra (EUT). Es decir, lograr un mayor rendimiento por unidad de área y tiempo.

ha expuesto, estos movimientos cíclicos refuerzan lo fluctuante que es esta actividad económica, tanto a nivel mundial como a nivel nacional.

Gráfico N° 2 Producción nacional de leche por cantidad de litros (en millones)



Fuente: Dirección Nacional Láctea – Secretaría de Gobierno de Agroindustria de la Nación

Como se observa en el Gráfico N° 2, tomando como partida el año 2015 en donde se remitieron al mercado 11,314 millones de litros de leche, de los cuales el 75% tenía como destino la producción de lácteos y el 25% de leche fluida, se puede ver cómo la producción cae drásticamente. En el 2016 la producción llega a ser de tan solo 10,292 millones de litros, 12% menos que el año anterior, y en el primer trimestre del 2017 baja aún más con una reducción del 14,2% respecto al 2016. En el 2018 la producción intenta remontar ligeramente alcanzando un total de 10,527 millones de litros, pero en el 2019 nuevamente baja.

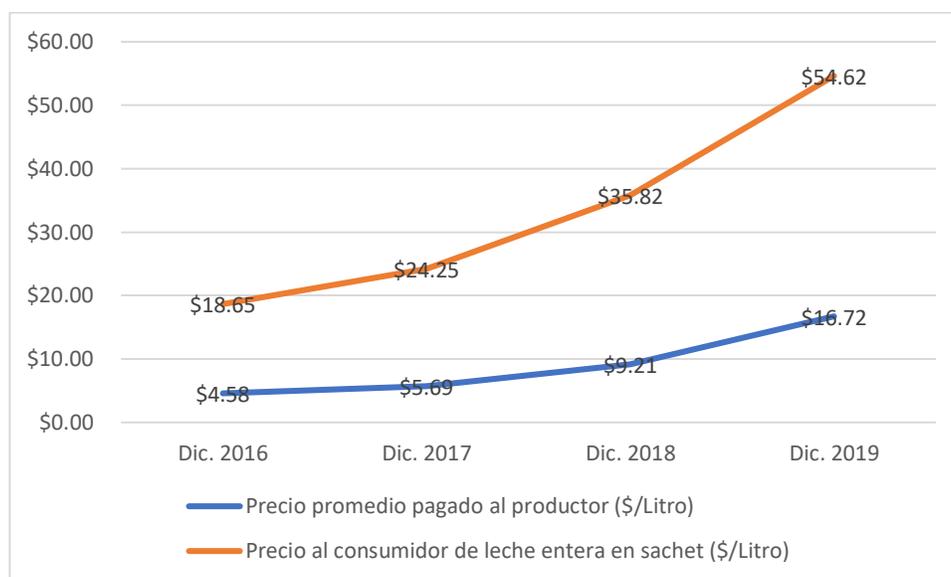
Entre las causas que pueden explicar estos cambios se menciona que, por un lado, la producción de leche en Argentina se ha caracterizado por tener un sistema de producción con un esquema sujeto a cubrir primordialmente el consumo interno y, por otra parte, ha tenido poca claridad en el ejercicio exportador (Jurado et al., 2010). Además, experimenta recurrentes ciclos estacionales e interanuales vinculados a factores climáticos, en donde la manifestación de altas precipitaciones o por el contrario las sequías intensas en diferentes

periodos del año afectan constantemente la actividad láctea, y finalmente los precios recibidos por el productor.

Puntualmente, el bajo precio pagado al productor por litro de leche ha sido uno de los mayores inconvenientes de la producción de tambo, y ha influido en el abandono de la actividad principalmente de los pequeños y medianos productores; el cual se hace más visible al observar la reducción de las unidades productivas en los últimos años, en donde del 2012 al 2018 se pasó de tener 12,003 a 10,722 establecimientos (Bergero y Lugones, 2020); y en el 2019 el número vuelve a descender llegando a los 10,287 tambos (OCLA, 2019).

Igualmente, el consumo interno de productos lácteos per cápita también se vio afectado. Desde el 2015 hasta el 2019 pasó de 217 a 177 litros, siendo el 2019 el año con el peor balance en la última década, al presentar una reducción del 5,9% con respecto al año anterior y del 12,8% con respecto al 2008 (Bergero y Lugones, 2020). Entre las circunstancias que han influido en la reducción del consumo per cápita de la leche ha sido el aumento del precio del litro en sachet en los comercios, creciendo año tras año.

Gráfico N° 3 Comparación del precio promedio pagado al productor y el precio al consumidor de leche en sachet (\$/litro)



Fuente: Dirección Nacional Láctea – INDEC

Uno de los hechos a analizar en relación con el consumo de productos lácteos es la variación desigual existente entre el precio del litro de leche en sachet que se vende en los comercios y el precio promedio pagado al productor. En el Gráfico N° 3 se muestra el precio pagado al productor y el precio al consumidor de leche en sachet (\$/litro) desde el 2016 al 2019, haciendo un corte anual para cada indicador en el mes de diciembre. El precio al consumidor de leche en sachet (\$/litro) fue aproximadamente cuatro veces más alto que el precio pagado al productor en cada año. Teniendo en cuenta que este último es un promedio que agrupa a todos los productores (grandes, medianos y pequeños), es probable que el precio pagado al pequeño productor sea aún más bajo en comparación con el promedio nacional.

Aunque los últimos indicadores no muestran un panorama alentador, es posible que la producción vuelva a crecer, especialmente por el comportamiento cíclico que esta actividad ha tenido a lo largo de su historia, y por la tendencia creciente que ha presentado la producción mundial desde los años noventa, con pequeñas variaciones interanuales. Por lo que tal vez esta crisis sea una manifestación de esas variaciones, que va de la mano de las crisis que surgen periódicamente a nivel nacional.

En síntesis, a partir de la breve revisión acerca del mercado lácteo a nivel global, se puede apreciar cómo la volatilidad de los precios en el mercado internacional influye sobre la formación de los precios internos, en donde Argentina al negociar en dólares, cada vez que el dólar aumenta de valor el precio de la leche que se comercializa en el país también aumenta, provocando una baja en el consumo, el cual ha sido notable en los últimos años. Pero ese aumento de precio de la leche no es proporcional al precio pagado al productor, porque ante cada devaluación del peso aumentan los precios de los insumos que utilizan los productores para realizar su actividad, provocando una reducción de sus ingresos netos.

#### *Algunas particularidades de la producción láctea en Argentina*

La producción de leche de vaca se ubica como la quinta cadena agroalimentaria más importante del país en cuanto a aportes al Valor Agregado (VA), con una representación

cercana al 1% del PBI; antes de ésta se encuentran las cadenas de la soja, la bovina, el maíz y el trigo. Asimismo, se mantiene como la tercera cadena agroalimentaria más importante por Valor Bruto de Producción, superada tan solo por el complejo de la soja y el sector bovino (Bergero y Lugones, 2020). Todo ello la mantiene como una de las actividades económicas más sobresalientes dentro de la estructura productiva del país.

Actualmente son cinco las provincias pampeanas que aportan la mayor producción de leche a nivel nacional: Córdoba, Santa Fe, Buenos Aires, Entre Ríos y la Pampa. Las dos primeras generan la mayor contribución con una producción del 36% para cada una, Buenos Aires se ubica en el tercer lugar con una participación del 24%, Entre Ríos con un 3% y la Pampa con un 1%. Los principales productos lácteos que se consumen en el país son los quesos y la leche fluida, a diferencia de la exportación, donde la leche en polvo es el principal producto, representando un 63% (Litwin, 2010). Con respecto a los sistemas de producción predominantes, se encuentra el pastoril con suplementación de forrajes conservados y alimentos concentrados, cuya proporción en la dieta depende del sistema productivo y la relación de precios con la leche (Jurado et al., 2010).

En cuanto al sector industrial lácteo, éste se puede dividir en tres grupos. El primer grupo está compuesto por 10 a 12 empresas con una producción mayor a 250,000 litros diarios, con líneas de producción diversificadas y con una actividad exportadora dinámica. Un segundo grupo está integrado por 90 a 100 empresas las cuales producen entre 20,000 a 250,000 litros diarios. Y un último grupo conformado por más de 1,000 empresas y tambos fábrica con una producción menor a los 20,000 litros diarios, dedicados casi que exclusivamente a la fabricación de quesos (Jurado et al., 2010).

Concretamente, el 91% de las plantas industriales son pequeñas y medianas empresas, de las cuales el 46% pertenece a pequeñas industrias, que en su mayoría son plantas monoproducción, cuyo propósito es la elaboración de masa para mozzarella o queso, aunque algunas también se especializan en otros productos como dulce de leche, o cuentan con algún grado de diversificación con destino al mercado interno. Las industrias medianas representan el 45% del total, son más especializadas y hacen productos de alto valor agregado a baja escala. Un

3% está representado por las grandes empresas multiplanta y multiproducto, y aun cuando su principal mercado es el abastecimiento local, tienen una fuerte orientación exportadora. El 6% restante son mantequeras y elaboradoras de suero (Paollili et al., 2022). A nivel nacional las plantas se distribuyen de la siguiente forma:

De acuerdo a un relevamiento realizado por la Dirección Nacional Láctea durante el año 2018, Argentina cuenta con 685 plantas industriales que procesan alrededor de 28,5 millones de litros de leche por día. El 44% de las ellas están localizadas en la Provincia de Buenos Aires. Le siguen, en orden de importancia, Córdoba con el 28%, Santa Fe con el 15% y Entre Ríos con el 9%. La Pampa y Santiago del Estero contribuyen en conjunto con el 4% restante. (Paollili et al., 2022, p. 5).

Un dato a tener en cuenta, es que analizando lo sucedido en los últimos años se puede observar que para el 2015 el total de la leche industrializada con destino al mercado interno representaba un 83%, mientras que el 17% tenía como destino la exportación. Pero para el 2018 las exportaciones de lácteos crecen un 34%, destacándose los productos de leche en polvo y suero, aunque en el año 2019 vuelve a bajar el volumen un 12,6% para la leche en polvo y 15,1% para el suero, respecto al monto total en dólares del año anterior (OCLA, 2019). De esa forma, cuando aumenta el porcentaje de exportación, por lo general baja la producción que las grandes empresas comercializan internamente haciendo que las pequeñas industrias de leche terminen cubriendo esa demanda local aumentando sus ventas; como sucedió en el 2019, impactando directamente a las pequeñas pymes lácteas.

Por último, y específicamente en relación con las cooperativas de industrialización de leche, se expondrá brevemente su situación actual, mostrando cómo el número de asociaciones ha venido descendiendo lo mismo que su participación en el mercado; principalmente por la falta de escala y financiamiento aunada a la competencia con otras empresas lácteas. Para observar en mayor detalle esta situación, en el siguiente cuadro se exponen las principales cooperativas lácteas vigentes en el año 2016, sus zonas de producción y su alcance de mercado:

Cuadro N° 2 Listado de cooperativas de industrialización de leche, con menor o mayor avance en la cadena de valor agregado en Argentina (2016)

No	Nombre	Zonas de producción	Alcance
1	SanCor Cooperativas Unidas Limitada (inicialmente de segundo grado), y sus cooperativas de primer grado asociadas	Provincia de Santa Fe y Córdoba	Nacional e internacional
2	Asociación Unión Tamberos Coop. Ltda (AUT, más conocida por el nombre de su marca líder Milkaut)	Provincia de Santa Fe	Nacional e internacional
3	Manfrey Cooperativa de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda	Provincia de Córdoba	Nacional y algunas exportaciones
4	Cooperativa de Tamberos de la Zona de Rosario Coop. Ltda (COTAR)	Provincia de Santa Fe	Regional, con algunas exportaciones
5	Cooperativa de Tamberos de Paraná Coop. Ltda (COTAPA)	Provincia de Entre Ríos	Local y regional
6	Cooperativa de Tamberos de Gualeguaychú Coop. Ltda (COTAGU)	zona oriental de la provincia de Entre Ríos	Local y regional
7	La Suipachense Cooperativa de Productores de Leche Ltda	Provincia de Buenos Aires	Nacional
8	La Cooperativa Tampera de Emilio Bunge	Provincia de Buenos Aires	Regional y algunas exportaciones
9	Cooperativa de Tamberos de Tucumán y Trancas Ltda (COOTAM)	Provincia de Tucumán	Provisión de leche fluida para la capital provincial
10	Cooperativa Salteña de Tamberos Ltda (COSALTA)	Provincia de Salta	Abastece a la capital de la provincia de Salta y sus alrededores
11	Cooperativa del Centro Oeste Santafesino Limitada	Provincia de Santa Fe	con sede en la localidad de Carlos Pellegrini, abasteciendo productos en su zona de influencia

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en Depetris, E. et al., 2017

El cuadro registra las cooperativas lácteas que avanzaron en mayor o menor medida en la cadena de valor de la industria láctea. No obstante, y haciendo un análisis de la evolución de cada una, de las once cooperativas más importantes, se obtiene que siete dejaron la industrialización por venta o quiebra (AUT, COTAPA, La Suipachense, Emilio Bunge, COOTAM, Centro-oeste, COTAGÚ), dos han tenido serios problemas en los últimos años (COTAR y SANCOR) y solamente Manfrey y COSALTA continúan estables (Depetris et al., 2017). Lo que demuestra lo difícil que puede ser para estos procesos asociativos mantenerse en el tiempo.

Luego de esta breve síntesis de la situación actual de la industria láctea en el país, a continuación, se profundizará sobre las características geográficas y agroecológicas de las zonas en estudio para conocer la aptitud de las zonas estudiadas de la provincia de Entre Ríos para la producción láctea. En segundo lugar, se considerará la distribución de las cuencas existentes y las industrias presentes en la región, para finalizar con una breve caracterización del productor tambero socio de las cooperativas en estudio.

### *CARACTERÍSTICAS GEOGRÁFICAS Y AGROECOLÓGICAS DE LA PROVINCIA DE ENTRE RÍOS*

La provincia de Entre Ríos se encuentra dividida en dos regiones climáticas. La primera es una pequeña franja que se encuentra ubicada al norte, muy cerca de la provincia de Corrientes, presenta un clima subtropical húmedo de llanura. El resto de la provincia tiene un clima templado húmedo de llanura ausente de situaciones extremas<sup>23</sup>, haciendo que la aptitud al cultivo de secano de cereales y forrajeras sea óptima (PRODAF, 2013). Durante los meses de noviembre a febrero se presentan en mayor medida déficits hídricos, afectando a las localidades de Concordia, Victoria, Paraná, Villaguay y Concepción del Uruguay, época en la que disminuye la producción láctea. Mientras que agosto, septiembre y octubre es dónde hay mayor probabilidad de exceso de agua permitiendo que aumente la producción de leche.

---

<sup>23</sup> No obstante la provincia no es ajena a cambios del clima inesperados, en donde puede llegar a ocurrir temporadas extremas de sequía o lluvias.

En términos generales, la vegetación de la provincia se distingue por componerse de monte con especies abundantes de algarrobo, ñandubay, tala y espinillo. Gracias al estar ubicada entre los ríos Paraná y Uruguay, posee la mayor red hidrográfica del país, lo que permite el surgimiento de numerosos ríos y arroyos de poca extensión con caudales que aumentan de tamaño en las épocas de lluvia. Ello le brinda óptimas condiciones agroecológicas, lo que ha generado que las actividades primarias y agroindustriales tengan gran importancia en la actividad productiva. Además, tiene una posición geográfica estratégica para la salida de la producción hacia otras provincias o hacia el extranjero.

Entre las producciones más destacadas están los cereales, las oleaginosas, la silvicultura y las actividades avícola, ganadera y cítrica. En cuanto a las agroindustrias se destacan las plantas frigoríficas de bovinos de carne y aves, molinos arroceros, manufacturas de madera, productos lácteos y elaboración de alimentos para animales, como se relata en la siguiente cita:

A nivel nacional, Entre Ríos se ubica en la cuarta posición en área sembrada con soja; cuarta en existencias vacunas; cuarta en producción de lácteos; primera en producción de lino; primera en producción y exportación de carne aviar; primera en área cultivada con naranjas y mandarinas; y es la segunda provincia productora de arroz, después de Corrientes, aportando el 41% a la producción nacional y representando el 38% de la superficie sembrada en el territorio nacional. (Jurado et al., 2010, p. 12).

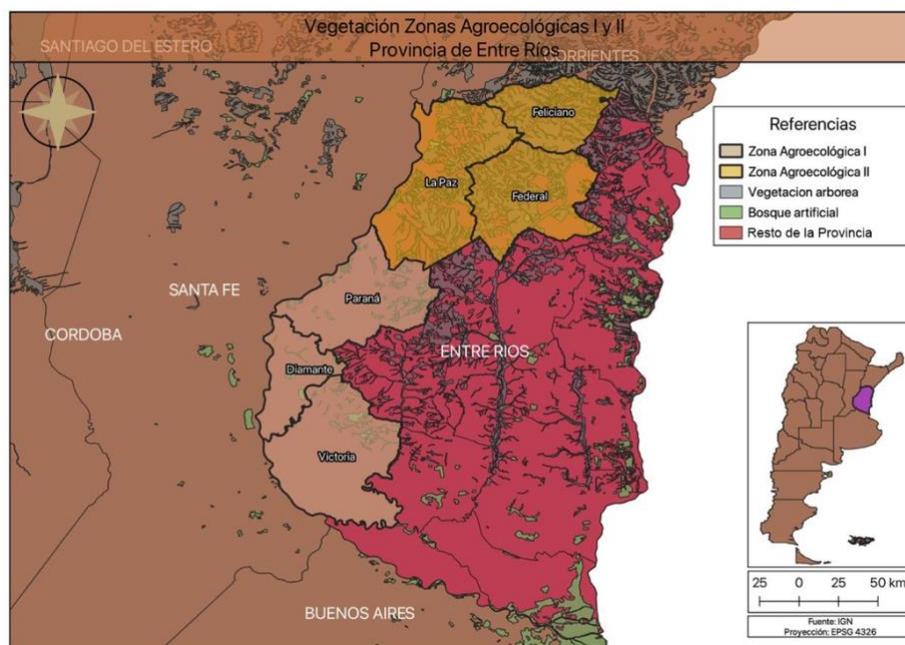
La principal actividad en relación al uso del suelo y al número de empresas agropecuarias en la historia de la provincia ha sido la ganadería bovina con una existencia de cabezas superior a un 7% con respecto al total nacional, concentrándose la actividad de cría y re cría bovina en los departamentos ubicados en el centro norte, y de invernada (novillos y novillitos) en el sur. Sin embargo, a partir de los años noventa la región experimentó una importante expansión de la agricultura, principalmente del cultivo de soja, afectando la producción ganadera al aumentar su superficie sembrada en más de un 300%, pasando de 272,000 ha., en la campaña 1997/98 a 1.285.000 campaña 2006/07 (Engler et al., 2008). Específicamente

a partir de 2006 el rodeo comenzó a disminuir básicamente por motivos de mercado y climáticos, aunque a partir del 2010 asciende nuevamente. Además del cultivo de soja, también se siembra trigo y lino, siendo estos los cultivos tradicionales desarrollados en la región.

### *Características agroecológicas de las zonas agroecológicas I y II*

Para una mayor comprensión de las características agroecológicas de las áreas en estudio, se va a utilizar la clasificación del Plan de Trabajo del PRODAF (2013), que divide la provincia en cinco zonas. Por lo cual se va a exponer exclusivamente las regiones en donde están ubicadas las cooperativas COCAU (zona agroecológica I) y CEPAL (zona agroecológica II). Como se puede observar en el siguiente mapa:

Mapa N° 1 Vegetación Zonas Agroecológicas I y II. Provincia de Entre Ríos



Fuente: Elaboración propia. Programa QGIS 2020

La zona agroecológica I está conformada por los departamentos Diamante, Paraná y Victoria, y posee características muy similares a la región pampeana. La mayor parte del paisaje es ondulado y muy dinámico, los suelos presentan particularidades erosivas de tipo hídrico con

un significativo proceso de degradación, en donde el uso intensivo de las actividades agropecuarias ha producido que gran parte de la vegetación natural haya desaparecido. Aproximadamente el 30% de la superficie son montes y pastizales naturales y el 70% restante es superficie implantada.

Predominan los suelos del orden Molisol y, en menor medida los del Vertisol. “Los Molisoles (o Kastanozems) se caracterizan por presentar un horizonte mólico, es decir, un horizonte superficial oscuro con moderado a alto contenido de materia orgánica y un espesor superior a los 25 cm” (Ojeda et al., 2008, p. 3). Tienen una óptima capacidad de drenaje, son fértiles e ideales para la agricultura. Los suelos vertisoles cuentan con gran cantidad de arcilla extensible, lo que causa agrietamiento. Son malos para la agricultura, pero muy buenos para la ganadería (Balaudo, 2019).

Su sistema productivo es el agrícola-ganadero, en donde las explotaciones agropecuarias son predominantemente ganaderas, aunque por cantidad de hectáreas prevalece la orientación agrícola debido a que los campos son de gran escala. En relación con la actividad láctea, las condiciones son favorables; el sistema de tambo se basa en una alimentación de tipo pastoril complementada con el uso de forrajes conservados y concentrados, lo que genera estacionalidad en los niveles de producción, en función de la disponibilidad de forrajes para pastoreo.

En comparación con otras cuencas lecheras de la región pampeana, los tambos que se encuentran en esta zona poseen baja producción con un promedio de 16 vacas en ordeño por explotación, con una baja carga correspondiente a una vaca por hectárea y baja productividad en litros, con menos de 5.000 litros/ha al año, lo que significa que son tambos con deficiencias en el manejo del rodeo y desbalances nutricionales (PRODAF, 2013). Puntualmente, el departamento de Paraná es el que presenta el mayor porcentaje de unidades de producción de tambo con una representación del 38%, porcentaje que se ha mantenido en los últimos diez años (Cuatrin y Engler, 2020).

La zona agroecológica II incluye los departamentos Federal, Feliciano y La Paz. Es una zona conocida como extrapampeana, posee aproximadamente el 50% del monte nativo que hay en la provincia con un paisaje predominante de altillanuras y peniplanicies suavemente onduladas, y con suelos del orden alfisol, vertisol y molisol, que contienen una alta proporción de arcilla expandible con baja capacidad de drenaje interno y superficial; deficientes en fósforo. Los pastizales naturales representan el principal recurso forrajero de los sistemas ganaderos de cría que allí se desarrollan.

Concretamente el departamento de La Paz, donde se localiza la cooperativa CEPAL, presenta tierras aptas para planteos productivos en rotación ganadero-agrícolas y agrícola-ganaderos, aunque la mayor parte de la superficie tiene aptitud ganadera. El sistema de uso predominante ha sido el ganadero de cría en base al campo natural bajo monte nativo, en donde los bosques nativos constituyen la base productiva de los establecimientos agropecuarios ganaderos, mayoritariamente de cría bovina (Lezana et al., 2012). En cuanto al uso agrícola, presenta riesgos de erosión hídrica con serias limitaciones para un manejo continuado (Waked, 2018).

La zona posee un 4% de los tambos de la provincia con establecimientos medianos de entre 50 a 100 hectáreas aproximadamente destinadas al tambo. Particularmente, la infraestructura para el ordeño es antigua, lo que hace que sean establecimientos con baja tecnología. La producción en promedio es de 13 litros por vaca al día, manejan una alimentación a base de pastizal natural en complemento con praderas artificiales, rollos, subproductos de la agroindustria regional y concentrados comerciales, y la mayor parte realiza servicio natural sin estacionar pariciones ni diagnosticar preñez (PRODAF, 2013). La gran mayoría destina su producción a la elaboración de quesos, y una pequeña proporción a la venta directa de leche, fundamentalmente debido a la falta del sistema de enfriado, a la escasez de caminos consolidados y a la baja escala de producción.

*Distribución histórica de las cuencas lecheras en la provincia de Entre Ríos y su situación actual*

Durante mucho tiempo la provincia de Entre Ríos se caracterizó por tener dos cuencas lecheras, la del Oeste compuesta en su mayoría por tambos pequeños, poco eficientes y con incorporaciones en agricultura y avicultura de postura, la cual comprendía alrededor del 80% de los tambos de la provincia y generaba el 55% de la producción. Esta cuenca alcanzaba los departamentos de Paraná, La Paz, Diamante, Victoria y Nogoyá. La otra cuenca era la del Este integrada por tambos más extensos, especializados y eficientes, abarcando el 15% de los productores lácteos y generando el 40% de la producción. Los departamentos que hacían parte de ésta eran Gualeguaychú, Gualeguay, Uruguay, Colón y Tala (PRODAF, 2013). El 5% restante estaba conformado por tambos quesería que se encontraban fuera del circuito formal de la economía, pero producían y elaboraban un volumen significativo de leche cruda.

Sin embargo, desde mediados de los años noventa se produjo un desplazamiento de los tambos desde las zonas de mayor aptitud agrícola situados al sur de la provincia hacia el norte, debido al fuerte avance de la agricultura, en especial de la soja (Rodríguez et al., 2006, citado por Litwin, 2010). Lo que produjo que la diferenciación histórica de las cuencas se diluyera reconociéndose una cuenca lechera entrerriana típica situada mayoritariamente en el centro oeste y la otra al noroeste de la provincia, considerada como de región extrapampeana (PRODAF, 2013).

En el 2008 los departamentos que presentaban la mayor cantidad de unidades productivas de tambo eran Paraná con un 38%; Nogoyá con 19%; Gualeguaychú con 12% y Diamante con 11%; departamentos que en su mayoría se ubican en el centro y sur de la provincia. Para el 2019 la cantidad de unidades en el departamento de Gualeguaychú se redujeron un 6%, mientras que Nogoyá aumentaron a un 9%, llegando a tener un total de 28%, Diamante pasa a 12% creciendo un punto, y Paraná se mantuvo igual. De esa manera, se deduce que el desplazamiento se dio principalmente del departamento de Gualeguaychú al norte, ya fuese a Nogoyá, Diamante o Paraná. En el caso de La Paz, se redujeron de un 6% a un 4% (Cuatrin y Engler, 2020).

En los últimos años la cuenca ubicada en el centro oeste de la provincia se ha ido transformando, debido ante todo a la competencia por el uso de la tierra, en donde cada vez

son más notables los procesos de concentración y los cambios en las unidades productivas del sector primario. En concreto, han ido disminuyendo los tambos y algunos pocos concentran lo único que queda de producción láctea, mientras que crecen otras actividades agrarias de mayor escala con un uso intensivo del recurso tierra, como la agricultura de granos. Otros factores, como la falta de incorporación en tecnología, y problemas de orden climático, también han contribuido en acentuar estos cambios.

En este sentido, comparando la cantidad de explotaciones familiares agropecuarias (EAPs) con la población de la provincia de Entre Ríos durante los años 2002, 2008 y 2018, se observa que no sólo fueron disminuyendo los tambos también las EAPs, tanto a nivel local como a nivel regional, en comparación con el aumento de la población. Como se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3 Cantidad de explotaciones agropecuarias (EAP), por tipo de delimitación durante los años 2002, 2008 y 2018.

Cantidad total de explotaciones agropecuarias (EAP), por tipo de delimitación durante los años 2002, 2008 y 2018									
Provincia/Departamento	2002			2008			2018		
	Cantidad de EAP			Cantidad de EAP			Cantidad de EAP		
	Total	Con límites definidos	Sin límites definidos	Total	Con límites definidos	Sin límites definidos	Total	Con límites definidos	Sin límites definidos
Provincia	21.577	21.577	-	18.282	18.261	21	13.510	13.510	96
La Paz	1.323	1.323	-	1.165	1.165	-	796	796	10
Paraná	2.314	2.314	-	1.943	1.942	1	1.446	1.446	0

Fuente: INDEC y Censos Nacionales Agropecuarios de los años 2002, 2008 y 2018.

En el cuadro se observa cómo las EAPs fueron disminuyendo sustancialmente, haciendo que entre el 2002 y el 2018 el total de la provincia tuviera una reducción del 37%. Lo mismo sucede con cada departamento. En lo relativo a Paraná, las EAPs llegaron a tener una disminución del 38% en el mismo periodo. Igualmente pasó con el departamento La Paz en donde la variación relativa entre el 2002 y el 2018 fue del 40%; siendo mayor en comparación con los datos generales de la provincia y los relativos al departamento de Paraná. En contraste la población de la provincia fue aumentando, pasando en el 2001 de tener 1.158.147 a 1.385.961 en 2020. Es decir que en veinte años ésta creció casi un 20%, lo que podría significar una migración de lo rural a lo urbano, así como una concentración de la producción agropecuaria en menos productores o productoras.

En general la provincia siempre ha mantenido una representación de alrededor del 3% sobre la producción nacional de leche. Sin embargo, desde el año 2011 ésta ha descendido, viéndose mayormente afectada durante los años 2015, 2016 y 2017, en donde el volumen de leche llegó a estar por debajo del 3% nacional. Entre las razones que influyeron se encuentran las altas temperaturas y las abundantes y dispersas precipitaciones registradas durante los meses de diciembre de 2011 y enero de 2012, lo que imposibilitó en años posteriores el crecimiento en los niveles productivos, esencialmente por la falta del recurso forrajero, principal fuente de alimento de los animales. Además de los problemas relacionados con el clima, también se manifestaron hechos, como:

La caída sostenida de los precios internacionales de los productos lácteos, la disminución significativa en los volúmenes exportados por Argentina, la devaluación cambiaria interna, la eliminación interna de los derechos de exportación en maíz y reducción en los de soja, y el aumento del precio de los combustibles y de la energía eléctrica. Las principales perjudicadas por este contexto fueron las empresas tambeiras que constituyen el eslabón primario y, dentro de éste, la situación impactó mucho más sobre los sistemas de baja escala y/o menor eficiencia, que son los predominantes dentro de los establecimientos de Entre Ríos. (Cuatrin y Engler, 2020, p. 78).

En cuanto al número de unidades productivas de tambo durante el periodo del 2014 al 2018, en comparación con el total nacional éstas aumentaron, pasando de un 6% a un 8% de participación, es decir, de 800 a 923 unidades; los departamentos que tuvieron mayor incremento fueron Nogoyá, Tala y Diamante. El aumento de éstas se dio principalmente por la incorporación de unidades productivas al sistema formal, y porque a nivel nacional hubo una reducción en el número de tambos mayor al provincial, registrada en el mismo periodo. Del mismo modo hubo un aumento en el número de animales, representando un 5% de incremento promedio anual desde el 2008 hasta el 2018. A pesar del crecimiento experimentado, en el 2019 se volvió a los valores del 2015 disminuyendo en igual medida tanto el número de unidades productivas como de animales, con una variación entre el 2018 y el 2019 del 12,2% (Cuatrin y Engler, 2020).

Cómo ha sucedido a nivel nacional, la producción de leche en Entre Ríos ha presentado un comportamiento variable a lo largo de su historia, pero últimamente se ha estancado con un promedio de 350 millones de litros al año, con mucha variación interanual. La producción láctea presenta una enorme sensibilidad a “eventos climáticos adversos y señales de mercado (contracciones o expansiones de la demanda interna), con una oferta que no puede ajustarse inmediatamente dada la rigidez de la producción en el corto plazo” (Cuatrin y Engler, 2020, p. 81). No obstante, la importancia de la actividad láctea en Entre Ríos radica en que, a diferencia del resto de las principales provincias productoras de leche, ésta posee un volumen significativo de la producción primaria que es aportada en su mayoría por tambos chicos y medianos, convirtiéndose en una fuente de ingresos constantes que beneficia a un importante número de familias rurales.

En conclusión, se puede observar que la actividad láctea de la provincia ha tenido un desplazamiento en su distribución, desde el sur hacia el norte, concentrándose en la cuenca lechera entrerriana típica ubicada en el centro oeste de la provincia. Además, ha presentado una importante disminución de tambos ubicados especialmente en el noroeste provincial.

#### *Las industrias lácteas de la provincia de Entre Ríos*

Para el año 2013 existían 45 industrias lácteas en la provincia, y en los departamentos de Paraná, Nogoyá, Gualeguay y Gualeguaychú se ubicaban aquellas con mayor capacidad de procesamiento. De ese núcleo de industrias el 67% recibían menos de 10,000 litros/día, tan solo una industria monoprodutora de leche en polvo recogía el equivalente a casi el 50% del acopio diario provincial, aunque gran parte de la leche que procesaba provenía también de las provincias de Santa Fe y Córdoba (PRODAF, 2013); ello indica que de esas 45 la mayoría eran pequeñas y medianas industrias lácteas.

El trabajo *Vínculos agroindustriales y dinámicas de la agricultura familiar láctea* de Clara Craviotti, Patricio Vértiz y Nathalia Waked (2020), estudia la zona oeste de la provincia de Entre Ríos y analiza algunas industrias lácteas ubicadas en los departamentos de Diamante,

Nogoyá y Paraná, clasificándolas en cuatro grupos. El primero conformado por una empresa con capacidad de procesamiento superior a 1,000.000 litros diarios, con una alta capacidad de exportación. El segundo, compuesto por dos empresas con una capacidad de procesamiento de 200,000 litros diarios con un mercado amplio, pero baja inserción exportadora. El tercero, abarca empresas con una capacidad de procesamiento entre los 30,000 a 80,000 litros diarios con un mercado restringido. Y el último, agrupa a un gran número de industrias con un procesamiento inferior a los 15,000 litros diarios, en su mayoría productoras de quesos, y con un mercado de alcance local-regional (Craviotti et al., 2020). Por lo que se concluye que las cooperativas COCAU y CEPAL estarían ubicadas en el cuarto grupo.

Para el año 2011 y según datos oficiales relevados por la provincia de Entre Ríos, el 87% del volumen de leche era procesado por cinco empresas, siendo éstas las que más intervenían en la fijación del precio de la leche cruda. El departamento que concentraba la mayor cantidad de industrias era el de Paraná con 17 plantas, con una capacidad instalada de 323.200 litros por día. Aunque el departamento que procesaba la mayor cantidad de leche era el de Nogoyá con una capacidad instalada de 1.300.000 l/día. Lo que demuestra en aquel entonces que el departamento de Paraná nucleaba a un número significativo de empresas, a diferencia de Nogoyá que, aunque tenía menos plantas lograba una mayor producción, mientras que el departamento de La Paz no registraba empresas lácteas, según dicho relevamiento.

En cuanto al destino de la producción, para el año 2013 el 30% iba principalmente al mercado provincial, el 37% se consumía en otras provincias y el 33% se destinaba a la exportación (PRODAF, 2013). Es probable que esos datos no hayan cambiado en los últimos años, debido a que la provincia ha mantenido el mismo nivel de representación de producción de leche a nivel nacional. Aunque puede que algunas pequeñas industrias hayan logrado aumentar la capacidad instalada y las de mayor tamaño hayan concentrado la producción, así como otras desaparecido.

Es importante recordar que, a fines de la década de los noventa con el cierre de la planta de Nestlé en Nogoyá, se eliminaron un gran número de recorridos que hacía esta empresa para

reunir leche de varios tambos y acopiadoras que había en la zona, por lo que propició una crisis en todo el sector lechero de la provincia. Situación que produjo que muchos tambos e industrias adoptaran una estrategia de supervivencia en base a la diversificación de productos elaborando principalmente queso sardo, luego con el tiempo añadieron más oferta a su producción, o decidieron pasarse a la agricultura y/o los productores alquilar su campo. Cabe aclarar que esta planta fue adquirida en 2003 por un grupo de capital nacional, siendo actualmente la empresa que mayor producción procesa y la única que exporta leche en polvo, ubicada en la provincia.

Tanto aquella crisis como los problemas de orden nacional de principios del siglo XXI, ocasionaron que el número de cooperativas de industrialización de leche en la provincia descendieran. El *Diagnóstico de las cooperativas agropecuarias de la provincia de Entre Ríos* de 2015, afirma que desde los inicios del nuevo milenio se cerraron aproximadamente 15 cooperativas lácteas, sin tener en cuenta el cierre de COTAPA y COTAGU (el cual se produjo luego del 2015), como se expresa en la siguiente cita:

La escala y la necesidad de financiamiento para incorporar tecnologías e incluso el propio insumo, y la fuerte competencia que supone la inserción en la cadena láctea les han pasado factura a las cooperativas tamberas entrerrianas (y nacionales). La leche es un producto altamente perecedero que no puede almacenarse si no es procesado rápidamente, y la actividad industrial-alimentaria de la leche supone un alto nivel de tecnología y capital. (Laurito y Bornet, 2015, p. 51).

Especialmente la falta de incorporación de tecnología a sus plantas ha afectado a las pequeñas industrias, haciendo que se encuentren en desventaja frente a empresas de mayor tamaño. Otra de las situaciones que también ha perjudicado a la industria láctea en general es el costo del transporte y la mala infraestructura de los caminos. En relación al costo del transporte, por ejemplo, para que una pequeña industria pueda cubrir los gastos de la recolección de la leche de un tambo que se encuentre ubicado lejos de la planta, la explotación tiene que tener un volumen de leche lo suficientemente significativo para que pueda cubrir los gastos necesarios de su recolección, además de tener un buen sistema de frío (tanto del productor

que entrega, como del vehículo que la transporta); si no cumplen con ello no les es conveniente recolectar esa leche.

Y con respecto a la infraestructura de caminos, ésta es una situación que no sólo afecta a las empresas, también perjudica a los tambos. En el 2010 el Diagnóstico cuencas lácteas provincia de Entre Ríos, registró que el 66% de los tambos estaban sobre caminos de tierra y el resto sobre caminos consolidados o con asfalto. Problemática que actualmente continúa siendo uno de los mayores inconvenientes que tiene la cadena láctea, ya que al tener la región una infraestructura de caminos deficiente, influye en gran medida en los costos totales de la producción de toda la cadena de valor.

No obstante, se han generado algunas ayudas e incentivos que han permitido en los últimos años mejorar la situación de la actividad. Especialmente para las cooperativas lácteas el Programa de Desarrollo Rural y Agricultura Familiar (Prodaf) significó la transferencia de más de 38,7 millones de pesos en Aportes No Reintegrables (ANR) a 338 productores, mediante distintas herramientas de financiamiento y asistencia técnica (Subsecretaría de Producción Primaria de Entre Ríos, 2017). Y el Programa de Desarrollo Rural Incluyente (Proderi), avanzó en la promoción de herramientas de acceso al crédito, conformando un fondo rotatorio autosugestionado por los productores para la compra de insumos.

Dentro de los propósitos del gobierno provincial para el desarrollo del sector lácteo, las disposiciones de la Constitución entrerriana que dispone en su ARTÍCULO 68° del 2010, prevén que el:

El Estado fomentará y protegerá la producción y, en especial, las industrias madres y las transformadoras de la producción rural; a cuyo objeto podrá conceder, con carácter temporario, primas, recompensa de estímulos, exoneración de impuestos y contribuciones u otros beneficios compatibles con esta Constitución; o concurrir a la formación de sus capitales, y al de los ya existentes, participando de la dirección y de la distribución de sus beneficios. (Jurado et al., 2010, p. 28).

También, busca fomentar y orientar la aplicación de todo sistema, instrumento o procedimiento con el fin de facilitar la comercialización de la producción e impulsar las condiciones esenciales para la diversificación, industrialización y participación equitativa en toda la cadena de valor de la producción.

Así en el 2004 se creó el Programa de Desarrollo Lechero Entrerriano, cuyo objetivo era fomentar, desarrollar y mejorar la cadena láctea provincial, además de capacitar al productor y a la industria quesera. Contempló el fomento de tasas subsidiadas para productores tamberos, a través de un convenio entre el Gobierno de Entre Ríos y el Nuevo Banco de Entre Ríos, destinada a la asistencia financiera para el sector tambero y de usinas lácteas, créditos solidarios para productores tamberos y créditos tamberos para cría del ternero overo (PRODAF, 2013, p. 23), entre otros aspectos.

A modo de cierre, es importante destacar que la producción de leche en Entre Ríos ha sido una de las actividades con alto potencial de desarrollo, principalmente porque existe un gran arraigo de la familia en el campo. Además, es una actividad que se adapta a la pequeña y mediana escala de las familias productoras rurales, así como también las adecuadas condiciones agroecológicas que tiene la provincia para su producción hacen que ésta pueda desarrollarse. Por último, el hecho de que reúna una diversidad de actores: productores remitentes a usinas y/o que elaboran quesos en sus predios; industrias orientadas a mercados locales y otras que exportan productos de alto valor, permite que una gran variedad de personas puedan beneficiarse de esta actividad.

Ahora, la estimación de la existencia de 1450 tambos en la provincia, la convierte en la cuenca pampeana con el mayor número de tambos, principalmente de características familiares (Marino et al., 2011; Esnaola et al., 2016). Por lo que esta forma de organización social predominante “tiene un rol de gran importancia en la seguridad alimentaria, la generación de empleo endógeno rural, la resiliencia de vastas regiones, el poblamiento del territorio, la absorción de mano de obra en la actividad agropecuaria en su conjunto y en la retención de la migración campo-ciudad” (Engler et al., 2009, p. 2). Aún con dificultades

para su persistencia, es un tipo de producción cuyo aporte en términos económicos, sociales y culturales es de un gran valor para la región.

### *CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN FAMILIAR TAMBERA DE LOS SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL, EN RELACIÓN CON LA PRODUCCIÓN FAMILIAR DE LA REGIÓN ENTRERRIANA*

En términos generales, la cadena de valor láctea está compuesta por tres eslabones: el primario representado por los tambos, el secundario por las industrias y el terciario por la comercialización. A continuación, se profundizará en el primer eslabón de ambas cooperativas. Para ello, se ha recurrido a la información obtenida de fuentes secundarias, así como también a la proveniente de las entrevistas realizadas a los productores socios, para así tener una visión más en conjunto. De la misma manera, se tendrá en cuenta el análisis sobre la producción familiar tambera expuesta en el primer capítulo.

#### *Características de las familias y sus trayectorias de vida*

Para entender la evolución de organizaciones asociativas como la CEPAL y la COCAU es fundamental conocer sobre qué sujeto se está hablando, para ello se comenzará exponiendo algunos datos de orden demográfico y las características de la escala de producción de los productores socios de las dos cooperativas, para así describir al productor familiar tambero de las zonas en estudio y sus trayectorias de vida; con el objetivo de comprender la relación de este actor con la agricultura familiar. Por lo tanto, a continuación se debatirá sobre la composición de los hogares.

Al analizar la composición familiar se puede observar que para el caso de la COCAU ésta se puede dividir en tres grupos. En el primer grupo convive el jefe de la explotación y algún familiar más, ya sea el padre, la madre o uno o varios hermanos (con un máximo de tres personas); representando el 60% de los casos. El segundo está compuesto por el jefe de la explotación, su cónyuge e hijos y un familiar adicional que puede ser madre, padre o un hermano (entre cuatro y cinco miembros) con un 30%, y el tercer grupo está compuesto por

el jefe de la explotación, el cónyuge y los hijos (máximo seis personas) con un 10%. Por lo que se puede observar que son familias poco numerosas, compuestas en promedio por tres o cuatro individuos, con un mínimo de dos y un máximo de seis personas.

Para el caso de los socios de la CEPAL se encuentran dos composiciones familiares muy heterogéneas, una compuesta por solo el jefe de la explotación, y la otra por el jefe de la explotación que vive con su esposa (los dos mayores de edad), más sus dos hijos que residen con sus respectivas familias al lado de la casa de sus padres. El jefe de la explotación y su esposa son los que se ocupan del tambo, mientras que los hijos se dedican a la agricultura y a la ganadería de cría.

Con relación a la edad promedio del jefe de la explotación se puede apreciar que los socios y socias de la cooperativa COCAU presentan alrededor de los 51 años en promedio, con un rango que va desde los 35 hasta los 62, en donde el 51% de las personas son hombres y el 49% mujeres. Edad que se correlaciona con la media de la provincia que es de 50 años. En el caso de la cooperativa CEPAL, el promedio es un poco más alto, 56 años.

A propósito del lugar de residencia, tanto las personas entrevistadas de la COCAU como de la CEPAL, el 92% vive en la explotación, sólo una familia reside en las afueras de Villa Hernandarias a 6 km de distancia de su campo. Igualmente, el 92% declaró haber vivido toda su vida en el campo, lo que remarca el alto porcentaje de productores tamberos que viven en las zonas rurales. En relación con el promedio provincial el 86% afirmaron vivir en su explotación y el resto en un pueblo o ciudad, lo que indica la alta “ruralidad” de este tipo de producción (Jurado et al., 2010), y en mayor medida, la de las familias productoras de las dos cooperativas.

Referente al nivel de escolaridad de los miembros de la cooperativa COCAU, teniendo en cuenta el total de todos los socios entrevistados junto con las personas que viven en la explotación (35 en total), el 88,6% completó la escuela primaria y el resto ingresó a la secundaria (11,4%). De ese 11,4% dos personas finalizaron el secundario, y una alcanzó a hacer el terciario. Es decir, que la mayoría de los adultos consiguieron concluir sus estudios

primarios. Además, dentro de las personas menores de edad, que representa el 26%, tres habían ingresado a la secundaria. Es importante resaltar que hay explotaciones que están ubicadas en áreas en donde en tiempos pasados se llegaba a cursar hasta séptimo grado, como sucedió con una familia en donde conviven tres hermanos todos mayores de cincuenta años, quienes cursaron hasta séptimo, debido a que en aquella época hasta ese nivel de escolaridad tenía la escuela rural.

En el caso de la CEPAL, la persona que vive sola llegó a cursar una tecnicatura, y la otra familia, el jefe de la explotación y su esposa terminó la escuela primaria, uno de los hijos es médico veterinario y el otro prefirió dedicarse a la actividad agraria, llegando a completar solo la escuela primaria.

En relación con el origen de las personas socias de la COCAU, el 80% manifestó ser descendiente de alemanes; las otras dos familias, una es de origen italiano y la otra de origen polaco. En cuanto a la CEPAL la mayoría de sus socios y personas relacionadas a la cooperativa son originarios del norte de Italia. Aunque en la provincia hay personas de diversos orígenes étnicos, en Villa Hernandarias y sus alrededores hubo una gran llegada de migrantes alemanes del Volga, rasgo que le otorga un carácter distintivo a la producción tambera de esa región.

Los alemanes del Volga o alemanes de Rusia son denominados así debido a que son inmigrantes que llegaron a Argentina a partir de 1878 desde diferentes partes de Rusia, pero particularmente del Bajo Volga. Desde embarcaciones como Bremen o Hambourg en Alemania estas personas migraron primero a Rusia, pero allí no tenían contacto con la cultura de ese país, aun así, lograron vivir alrededor de cien años en dichas tierras. Durante ese largo periodo hicieron todo tipo de actividades vinculadas al laboreo de la tierra y a la logística del transporte y distribución (Walter, 2017).

Con la llegada de los zares Alejandro II y III las políticas dispuestas hicieron que los migrantes se vieran obligados a adoptar nuevas costumbres, desde aprender la lengua rusa hasta participar en los ritos de la religión ortodoxa, entre otros. Ello les produjo el interés de

buscar otros lugares para vivir; entre las opciones posibles estaban Estados Unidos, Canadá, Brasil y Argentina, que incentivó este tipo de migración. De esa forma, empiezan a desplazarse una importante cantidad de personas a Argentina ubicándose en varias provincias, entre ellas Entre Ríos. Primero se establecen en la Colonia San José en Crespo y en la colonia General Alvear, creando de ese modo las primeras aldeas, conformándose así una importante población migrante ubicada especialmente en los departamentos Diamante, Paraná y Victoria.

En cuanto a la CEPAL, la mayoría de sus socios y personas relacionadas a la cooperativa son originarios del norte de Italia, y pertenecen al movimiento valdense. La iglesia valdense es un movimiento religioso que surgió alrededor del siglo XII en la frontera ítalo-suiza-francesa, lugar conocido como “Valles Valdenses”. Con el aumento de la población, el fracaso de varias cosechas y el éxodo de los jóvenes hacia las ciudades, para mediados del siglo XVIII algunos miembros de esta iglesia deciden migrar hacia América estableciéndose en Uruguay, y entre 1860 y 1900 viajan a Argentina asentándose principalmente en las provincias de Santa Fe y Entre Ríos (Schmuker, 2013). Desde entonces, fueron poblando distintos territorios del país conformando varias colonias, como las que se encuentran en San Gustavo, provincia de Entre Ríos.

Retomando la caracterización de la producción familiar de las dos zonas de estudio, y en relación al porcentaje de miembros familiares que trabajan en la explotación se puede deducir que en todos los casos hay un mínimo de un integrante que aporta en el trabajo diario que requiere la producción. En el 40% de las explotaciones todos los miembros del hogar están involucrados en la actividad, en el otro 40% trabajan más de dos personas de la familia, pero no necesariamente todos aportan en el trabajo diario, mientras que en el 20% de las unidades el jefe de la explotación es el único que trabaja en el tambo.

Esta situación se correlaciona con la caracterización general de la provincia, en donde el productor y su familia son los principales aportantes del trabajo necesario para el proceso productivo (Engler et al., 2009). En el caso de la CEPAL, en una de las explotaciones todos

los integrantes de la familia aportan al trabajo del campo, y en la otra, el titular es el único que trabaja en su explotación.

Referente al número de personas que se dedican exclusivamente al tambo, la situación no varía. Solo se diferencia por un caso que hay en la COCAU, en donde la mujer se encarga del tambo y el esposo se dedica a la agricultura. Mientras que en la CEPAL en uno de los dos casos el jefe de la explotación y su esposa están encargados del tambo, mientras que los hijos se dedican exclusivamente a la agricultura.

En relación al porcentaje de trabajadores contratados, se evidenció que el 10% de las explotaciones asociadas a la COCAU no contratan ningún tipo de ayuda o servicio que apoye al proceso productivo, mientras que el 50% de las explotaciones tienen al menos una persona asalariada que trabaja con ellos de forma permanente, y emplean eventualmente a trabajadores temporarios para hacer tareas de corta duración como fumigación, confección de rollos, silo, pasturas, etc. El 40% restante no contrata personal permanente, aunque sí a trabajadores para hacer las tareas de corta tiempo (como fumigación, confección de rollos, silo, pasturas, etc.), por lo que se afirma que, aunque la mayoría externaliza tareas del proceso productivo, las ocupaciones cotidianas de ordeño y atención de los animales son realizadas exclusivamente por la familia. Nuevamente la situación de la CEPAL es heterogénea, debido a que una de las explotaciones se dedica más a la agricultura, lo que hace que contraten varios empleados (uno permanente y dos intermitentes), en cambio en la otra explotación, la persona no tiene la posibilidad económica para poder emplear a alguien, así fuese transitoriamente.

Se destaca entonces que en los tambos socios de las dos cooperativas la mano de obra es principalmente familiar y no existen tambos en donde solo trabajen empleados. Además, la gran mayoría complementa este recurso con uno o dos empleados, ya sean permanentes o temporales. Situación que se correlaciona con la de los tambos existentes en la provincia, en donde el 78% de la mano de obra es familiar, y de ese porcentaje, el 90% emplean a una o varias personas (Jurado et al., 2010). Para el caso de los tambos que no tienen la posibilidad de contratar más gente para trabajar en su campo, ello se convierte en una limitante que

influye en la escala de producción, en donde ésta es más baja en comparación con las explotaciones que contratan mano de obra permanente o temporal.

En lo que concierne a la prestación de servicios a otros productores, considerando a las dos cooperativas en conjunto, el 83% manifestó que no presta servicios, tan solo dos explotaciones asociadas a las COCAU si lo hacen. En una, tienen un sistema de canje con otros productores, por ejemplo: un productor le presta una herramienta y el otro le ayuda con mano de obra para la fumigación. En la otra, el productor junto con su hermano trabaja haciendo rollos para otros campos, además del propio.

En relación a uno o varios trabajos que algún miembro del hogar pudiera tener en relación de dependencia, tan solo en el 25% de los casos hay un familiar que trabaja en otra actividad (docencia). Asimismo, en forma de prestación de servicios un productor socio de la COCAU aparte del tambo tiene un galpón de pollos, en el que la empresa le da los pollos y el galpón para que el productor se encargue del engorde de los animales. Se observa entonces que la incidencia de la pluriactividad en estas explotaciones es baja, lo que puede relacionarse con la intensidad que el trabajo del tambo requiere.

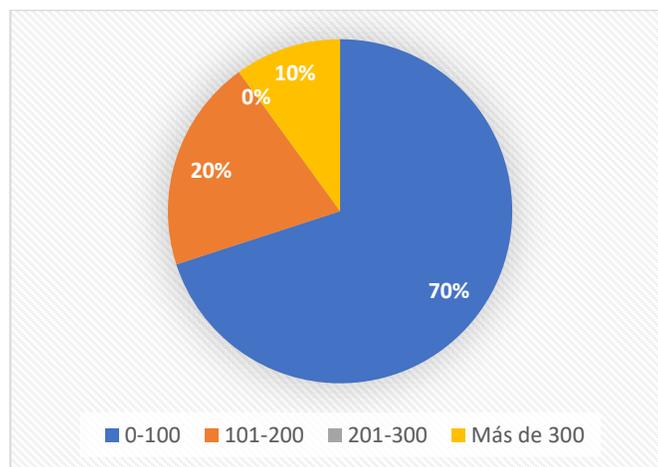
Por último, y en cuanto a la posibilidad de recibir otro tipo de recursos económicos como pueden ser jubilaciones, el 66% menciona que no reciben nada aparte de lo que produce el tambo y el restante recibe la jubilación de algún miembro de la familia. Por tanto, para el 83% de los socios de las dos cooperativas el ingreso principal proviene del tambo, y el porcentaje restante hace tambo y agricultura, aunque ésta última representa el ingreso más significativo.

#### *Características de la escala de producción*

En consideración al tamaño y la tenencia de la tierra de los socios de la cooperativa COCAU, observando el gráfico N° 4 se destaca que el 70% de las explotaciones se concentra en el tramo de 0 a 100 hectáreas, teniendo en promedio 82. Tan solo un tambo posee 400 hectáreas de las cuales 346 son alquiladas. Por ello se deduce que en la mayoría de las explotaciones

la superficie trabajada y la superficie propia son pequeñas, lo que reafirma la preponderancia del tambo chico y mediano en la zona. Igualmente, para la CEPAL, donde sin tener en cuenta, un tambo que pertenece a la cooperativa CALP vinculada a la CEPAL (ver capítulo cuarto), el promedio de la superficie propia es de 113 hectáreas.

Gráfico N° 4 Distribución de la superficie propia por estratos de tamaño. Cooperativa COCAU



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas en el trabajo de campo

Ahora, analizando si los tambos alquilan parte de su campo, los datos indican que el 90% de los socios de la COCAU no lo hacen, tan solo el 10% alquila. Algo similar sucede con la CEPAL en donde ninguno de los socios arrienda parte de su terreno.

Entre las producciones que han desarrollado y que complementan la actividad láctea, para los socios de las dos cooperativas la mayoría ha cultivado alfalfa, sorgo y maíz que sirve para alimentar a los animales. Asimismo, un 58% posee algunos animales de granja y 8% tienen huerta, mientras que un 17% no destina ninguna producción para el consumo familiar.

Referente a las características de la escala de producción, para diciembre de 2018 en promedio cada productor socio de la COCAU lograba entregar en invierno 1.298 litros por día, con un mínimo de 200 y un máximo de 2.700. Sin embargo, es importante tener en cuenta que solo hay un productor que produce en promedio 2.700 litros, convirtiéndose en un caso

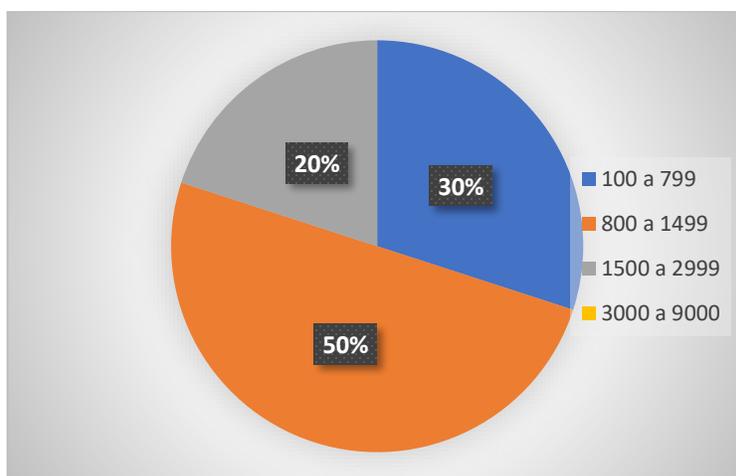
excepcional, que de por sí gracias a su alto volumen de producción resultó ser uno de los tambos más buscados por las industrias de la zona, en donde varias empresas han intentado separarlo de la cooperativa. Como ya se ha mencionado, en verano la producción baja logrando un promedio de 791 litros al día por tambo, con un mínimo de 160 y un máximo de 2.200. Por lo tanto, la media anual en el 2018 fue de 1.075 litros producidos diariamente, con un mínimo de 180 y un máximo de 2.500. Referente a la CEPAL, sumando la producción de los cuatro tambos que le proveen leche (teniendo en cuenta al tambo de la CALP), en promedio producen 690 litros al día por tambo, con un mínimo de 200 y un máximo de 1.800, en verano baja a 490 y en invierno a 990 litros aproximadamente por tambo.

En pocas palabras, entre las limitantes al crecimiento en la estructura de los tambos de la CEPAL se encuentra la falta de capacidad para contratar mano de obra capacitada, precisamente por las cargas sociales que conlleva tomar un empleado, además de la poca posibilidad de brindarle vivienda al personal. De igual forma sucede en el caso de la COCAU. Aunque la mayoría manifestó tener al menos un empleado ya sea permanente o transitorio, muchos de ellos declararon que a veces es insuficiente, pues para aliviar ligeramente la carga de trabajo y aumentar la producción, es necesario tener mayor apoyo en mano de obra, pero por la escasez de personas disponibles para trabajar en el tambo les es complicado conseguir a alguien dispuesto a trabajar en este oficio. Este aspecto también se observa en el Diagnóstico cuencas lácteas provincia de Entre Ríos realizado en el 2010, en donde se muestra la variación de los litros producidos en el tambo que trabajaba únicamente la familia (515 l/día), mientras que la estructura familiar con empleados alcanzaba los 1,484 litros diarios (Jurado et al., 2010).

En términos generales, la escala de producción de leche por tambo para la provincia de Entre Ríos ha sido dividida en tres estratos (chicos, medianos y grandes). Para el año 2013 los chicos representaban el 63% del total provincial, producían el 25% de la leche, con un promedio diario de 100 a 799 litros. Los medianos (divididos en chico-mediano y mediano-grande) representaban más del 33% de la producción provincial, donde el tambo chico-mediano producía entre 800 y 1499 litros y el tambo mediano-grande entre 1500 y 2999. El grande producía algo más del 20% del total provincial, representando alrededor del 4% de la

producción con 3,000 a 9,000 litros diarios (PRODAF, 2013). En el caso de la COCAU, los tambos chicos representaban el 30% del total, los chicos-medianos un 50% y los medianos-grandes un 20%. Es decir que para la COCAU la categoría que más prevalece es la del tambo mediano, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 5 Promedio de litros de leche al día por productor año 2018 (COCAU)



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas en el trabajo de campo

Mientras que la CEPAL, el tambo de la CALP estaría dentro de la categoría de mediano-grande y los otros tres serían tambos chicos.

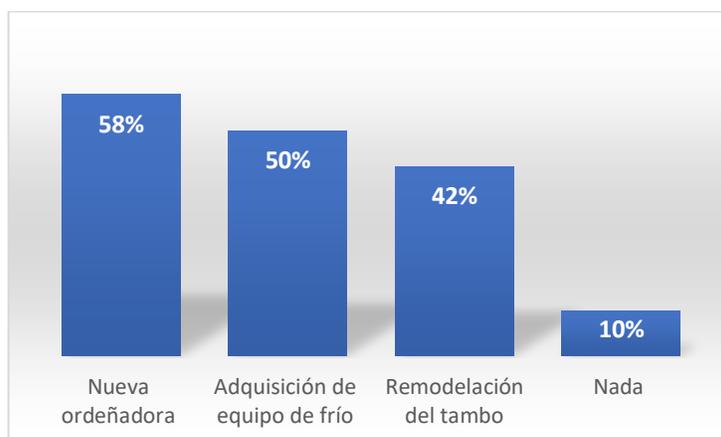
Ahora, en cuanto al número de vacas totales (VT = vacas en ordeño + vacas secas), para el 2018 los socios de la COCAU tenían en promedio 62 VT y 55 vacas en ordeño, con un mínimo de 15 y un máximo de 110. En el caso de la CEPAL la cifra media de VT para el 2019 era de 40 y de vacas en ordeño 23.

Con respecto a la infraestructura general de los tambos asociados a la COCAU, todas las explotaciones poseen ordeñadora con línea de leche, con un número de bajadas de aproximadamente seis, con un máximo de nueve y un mínimo de tres. En relación con el promedio de los tambos de la provincia, en el 2010 se registró que el número de bajadas era de 4,7 por productor (con un rango de 2 a 18 bajadas), con una antigüedad aproximada de 12 años (PRODAF, 2013). Por lo tanto, para el 2018 los tambos de la cooperativa presentaban

un sistema de ordeño con un número de bajadas mayor a la media provincial del 2010. Por lo que concierne a los socios de la CEPAL en promedio tienen ordeñadoras de línea de leche de 4 bajadas, es decir que se encuentran más cercanos a la cifra provincial de esa época. Referente al tanque de frío, el promedio de la provincia es del 44%, mientras que en el caso de los socios de la COCAU y la CEPAL todos lo poseen.

Como se puede observar en el gráfico N° 6, entre los principales cambios que le han hecho los productores de las dos cooperativas a las instalaciones de sus tambos, en los últimos cinco años, se encuentra (de mayor a menor): el cambio de la ordeñadora, la adquisición de equipo de frío y la remodelación del tambo.

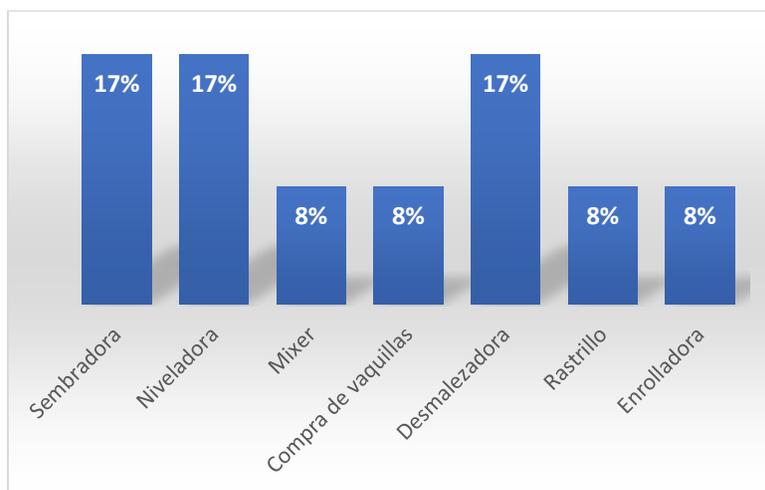
Gráfico N° 6 Cambios en la explotación en los últimos 5 años



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas en el trabajo de campo

Y frente a las últimas inversiones para mejorar su actividad agropecuaria, entre las más importantes está la adquisición de sembradora, niveladora, desmalezadora, mixer, rastrillo y enrolladora, además de la compra de vaquillas, como se expone en el gráfico N° 7. De acuerdo a las inversiones realizadas, todos los productores afirmaron que las dos cooperativas los apoyaron para conseguir estos equipos.

Gráfico N° 7 Últimas inversiones de los productores para mejorar la producción de su explotación



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas en el trabajo de campo

En lo que corresponde con los ingresos que obtienen de su actividad productiva, son utilizados para cubrir los gastos de la misma producción, especialmente para pagar las deudas obtenidas para la realización de los cultivos para el alimento de los animales, así como para afrontar las inversiones hechas al tambo, como puede ser la compra de más animales o alguna herramienta; no es un excedente que sirva para maximizar la tasa de ganancia. El objetivo principal de su labor es recuperar lo invertido y obtener un remanente para vivir, así como para conservar el patrimonio. En ese caso la tierra se convierte en un medio y un objeto de producción, por lo que no representa un “capital” que sirva para acumular ganancia.

De acuerdo a los datos expuestos, se señala que dentro de los diferentes tipos de productores familiares que puede existir alrededor de la agricultura familiar, los productores de tambo asociados a éstas dos cooperativas son una clara manifestación del tipo de producción familiar agropecuaria, esencialmente gracias a la alta dedicación que tiene, haciendo que el grupo familiar asuma siempre un rol trascendental dentro del ciclo productivo, donde no sólo el jefe de la explotación es quien se encarga del manejo del tambo, sino que todos los demás miembros de la familia son fundamentales.

Especialmente la mediana y pequeña producción presenta la característica que el jefe o jefa de la explotación y su familia son los principales aportantes del trabajo necesario. Ahora, en comparación a los tambos pequeños existentes en la provincia, en donde la mano de obra es exclusivamente familiar, específicamente los tambos de la cooperativa COCAU, al contar la mayoría con el apoyo de mano de obra extra, así sea para tareas de corta duración, se ubican en un intermedio entre el tambo familiar puro y el tambo “pyme”<sup>24</sup>.

Lo que más caracteriza a este tipo de productores es que la unidad doméstica y la unidad productiva están integradas, haciendo que el tambo sea la principal actividad y fuente de ingresos del grupo familiar, en consecuencia, esta actividad no es posible sin la mano de obra de la familia. Igualmente, la organización misma que tiene el tambo hace que los miembros del hogar diariamente se distribuyan las diferentes tareas para el proceso productivo, lo que implica una alta dependencia de éstos.

Ahora, ya por fuera de su estructura productiva, al observar la forma como experimentan la vida misma, permite dar cuenta cómo este tipo de producción mantiene pautas culturales cercanas a las campesinas, en contraposición con producciones más agrícolas. Al analizar la forma en que viven estas familias, se logra percibir como se abstraen de las dinámicas cotidianas que se presentan a diario en la ciudad donde los tiempos son más lentos, y el contacto y la dependencia con la tecnología es aún lejano (por ejemplo, la mayoría de los productores solo usan internet para comunicarse).

En resumidas cuentas, la cotidianidad en sí es otra, completamente distinta a la que se vive a diario en el mundo globalizado. Y por el contrario a lo que sucede con formas de vida agrarias más capitalistas, el modo de vida de estas familias les brinda una estabilidad que puede mantenerse a través del tiempo, debido a características como el bajo nivel de consumo, poco interés por la ostentación, una gran dedicación a la explotación, entre otras circunstancias.

---

<sup>24</sup> El tambo “pyme” es una categoría creada por el Ministerio de Economía en donde establece que la estructura de trabajo de éste está compuesta por la familia y la mano de obra contratada, a diferencia del tambo familiar puro, en donde solo cuenta con la mano de obra familiar.

Como se expresó en el primer capítulo, la lógica y la racionalidad misma de esta forma de organización al estar influenciada por “la integración entre la unidad productiva y doméstica, el papel que juega en la dinámica productiva-familiar la conservación del patrimonio familiar (relacionado en general con la preservación del establecimiento), y la existencia de un proyecto de vida vinculado a la actividad agropecuaria, con un cierto modo de vida rural deseable” (López Castro, 2012, p. 98-99), hace que estos productores tamberos procuren conservar su actividad, así como el modo de vida asociado a la misma.

## CAPÍTULO IV

### PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y DESARROLLO DE LAS COOPERATIVAS COCAU y CEPAL

El presente capítulo tiene como objetivo profundizar en el proceso histórico de las cooperativas COCAU y CEPAL como las bases materiales y sociales que conforman el *territorio usado* que es donde se devela la estructura global de la sociedad. Por ello, se va a dividir en tres partes: en la primera se hace un recuento histórico del movimiento cooperativo tanto a nivel nacional como internacional; en la segunda se estudian las cooperativas tamberas y su presencia en la provincia de Entre Ríos; y, por último, se hace énfasis en las cooperativas COCAU y CEPAL analizando su evolución histórica, así como la organización de cada una. En ese marco, al integrar varios niveles espaciales, el capítulo permite conectar lo global con lo local (y viceversa) para así poder reconocer las particularidades de cada proceso y las dinámicas multiescalares que operan.

Este capítulo vincula especialmente lo planteado en el enfoque geocrítico en donde el territorio usado conecta el pasado para representar lo que permanece, y el presente se convierte en lo que mueve el futuro, como lo expresa Milton Santos (2000): el territorio usado alberga las acciones pasadas, materializadas en objetos y normas y las acciones presentes, que es lo que se vive en el momento. La combinación de las acciones presentes y pasadas confiere un sentido a lo que preexiste, por ello no pueden ser entendidas por separado. Por consiguiente, a continuación, se comenzará a explicar el surgimiento del cooperativismo agrario en Argentina, para así adentrarnos en el análisis sobre la variable “*tiempo y espacio*”, detallada en el primer capítulo.

#### *SURGIMIENTO Y EVOLUCIÓN DEL MOVIMIENTO COOPERATIVO AGRARIO*

El nacimiento del movimiento cooperativo se remonta hacia finales del siglo XVIII a partir de la “Revolución Industrial” originada en Gran Bretaña. Con el desarrollo de la industria se fueron generando condiciones de trabajo inadecuadas para los obreros y empleados que trabajaban en las fábricas, esto produjo que los trabajadores de Rochdale-Inglaterra se vieran

en la necesidad de organizarse para establecer medidas en defensa de los intereses de los afectados (salarios y horas de trabajo). De allí surgen los ingleses Robert Owen y William King, y los franceses Charles Fourier y Felipe Buchez, convirtiéndose en los pioneros del cooperativismo al difundir los principios que hoy son parte fundamental del movimiento. Concretamente en 1844 surge la primera Cooperativa en Rochdale conformada por 28 trabajadores<sup>25</sup>. A partir de este momento comienza a expandirse por todo el mundo esta nueva forma de asociatividad.

En Argentina las primeras manifestaciones se dan a partir del surgimiento de las cooperativas de comercialización agropecuaria, que coincide con el proceso de colonización rural impulsado por diferentes corrientes migratorias de fines del siglo XIX. Desde principios del siglo XX en un contexto marcado por las condiciones oligopólicas del canal exportador, las cooperativas se conformaron como herramienta para mejorar las condiciones de venta de la pequeña y mediana producción familiar agropecuaria (Barbero et al., 2000, p. 4).

Especialmente para la población migrante establecida en áreas rurales lo más importante era asegurar el acceso a la tierra, después el objetivo era centrarse en tres necesidades fundamentales: lograr una infraestructura de almacenaje e intermediación comercial confiable, la provisión de los insumos para el ciclo productivo, y los vínculos y relaciones para mantenerse informados; necesidades que podían ser resueltas por medio de esta forma de asociatividad.

La primera cooperativa que se instauró en Argentina data del año 1898 con la fundación de El Progreso Agrícola en la localidad de Pigüé, al sur de la provincia de Buenos Aires, impulsada por migrantes franceses localizados en esta zona. Luego en 1900 se funda la cooperativa agrícola Lucienville de Basavilbaso en Entre Ríos, a través de la Primera Sociedad Agrícola Israelita Argentina. En 1905 se crea la primera cooperativa algodonera llamada Margarita Belén ubicada en el Chaco, en 1908 nace la primera cooperativa agrícola

---

<sup>25</sup> No obstante, algunas de las prácticas que hacen parte del movimiento cooperativista se manifestaron antes de este suceso.

de Santa Fe y en 1918 se funda la primera cooperativa de lechería en Zavalla, también provincia de Santa Fe, decana del cooperativismo tambero; de ese modo comienzan los primeros pasos cooperativistas en el país.

En el periodo que va de 1920 a 1937 el movimiento estuvo marcado por el proceso de sustitución de importaciones. Durante estos años el cooperativismo agrario se logró consolidar conformando 1.278 cooperativas, 13 federaciones y una entidad de tercer grado conocida como Confederaciones Intercooperativa Agropecuaria (Lattuada, 1995). Luego de 1943 a 1955 se quintuplicó el número de cooperativas y productores asociados, estacionándose en una meseta hasta fines de la década del setenta. A lo largo de estos años no sólo hubo un elevado crecimiento de cooperativas agrarias, sino que también tomaron importancia las cooperativas de crédito, consumo, electricidad y seguros; las cooperativas de trabajo, de provisión, de vivienda y otros tipos de cooperativas desempeñaron asimismo un papel importante, y aún hoy permanecen en continua expansión (Burgués y Souto, 2008, p. 35). Como reflexión de esta primera etapa Pamela Burgués y Ana Souto (2008), comentan:

Con esta sumatoria de roles, la cooperativa funcionaba como una especie de unidad económica conexas a la explotación agropecuaria de los pequeños y medianos productores asociados. Esto las convirtió en entes multiactivos de decisiva y fundamental gravitación en la defensa económica de los intereses de sus asociados, estableciendo fuertes ligazones sociales y económicas en los diferentes pueblos y pequeñas ciudades donde se localizaban, además de ser vehículos de cultura y progreso y escuelas de permanente democracia. Se consolidó así la idea de cooperativa como canal de desarrollo social. (Burgués y Souto, 2008, p. 36).

Durante la primera mitad del siglo XX el sector cooperativo agrario desempeñó un doble rol. En primera instancia, se convirtió en una forma de organización expresada en la interacción entre agentes económicos con el fin de capturar determinados beneficios. Y, en segundo lugar, se constituyó como una estructura imbricada en el sistema local de producción y, por tanto, como actor socioeconómico cuyas interrelaciones motorizaron diferentes acciones y estrategias, contribuyendo al desarrollo de este ámbito territorial (Barbero et al., 2001).

Hasta la década de los sesenta el movimiento se expandió sin mayores percances, pero entrada la década de los setenta la situación empezó a cambiar. Con la reforma financiera de 1977 y el proceso de agriculturización se producen una serie de cambios macroeconómicos y sectoriales que impactaron directamente en el accionar de las cooperativas. Se dan nuevas formas de organización de la producción (pooles de siembra, fondos de inversión directa, etc.), provocando el desplazamiento de algunos sectores de la producción familiar, más la llegada de nuevos actores a las distintas zonas agrarias, en un marco donde se profundizó la concentración y centralización del capital comercial en un reducido grupo de empresas, mayoritariamente filiales de firmas multinacionales del agronegocio.

La llegada de estos nuevos actores reforzó la incorporación de un nuevo paquete tecnológico (agroquímicos, semillas mejoradas, maquinarias de mayor escala, etc.) y la expansión de los cultivos agrícolas. La modificación de las reglas operativas de los mercados de granos a partir de la eliminación de los mecanismos públicos de control, la privatización y desregulación de los puertos y actividades conexas, junto con los servicios de carga ferroviaria (Barbero et al., 2000), también afectaron las condiciones de funcionamiento de las entidades asociativas. Esta situación ocasiona la reducción de los productores asociados, debido a que una parte de ellos opta por alquilar sus tierras a estos nuevos actores, mientras que otros se fueron incorporando a las nuevas empresas<sup>26</sup>.

Al mismo tiempo, a partir de la década del setenta estas entidades comenzaron a tener problemas de cobranza generando enfrentamientos entre las entidades y sus socios. Algunos asociados que no tenían la capacidad para afrontar las deudas adquiridas con la cooperativa empezaron a comercializar su producción en circuitos privados, mientras que las cooperativas caían en una crisis profunda afectando a otros productores y proveedores de la zona. Este endeudamiento también impactó a entidades de segundo grado o federaciones perjudicando a todo el sistema institucional, lo que conllevó al cierre de cientos de

---

<sup>26</sup> Este contexto provocó que las cooperativas dejaran de tener la importancia que habían llegado a obtener en la primera mitad del siglo XX.

cooperativas de primer grado, y organizaciones de segundo grado como FACA y ACA (Barbero et al., 2000). Situación que también produjo la desvinculación de un porcentaje importante de los socios, debilitando aquellos ideales del modelo cooperativista especialmente porque la vocación social de algunas de estas entidades cambió y se transformó hacia una vocación más económica, otras directamente desaparecieron.

No obstante, entre 1984 a 1989 con la creación de la Secretaría de Acción Cooperativa en el área del Ministerio de Economía, en reemplazo del Instituto Nacional de Acción Cooperativa, se generaron varios programas de estímulo al desarrollo de estas formas asociativas. En 1986 se aprueba la Ley 23.427 de creación del fondo para la educación y promoción cooperativa, impulsando la educación cooperativista en todos los niveles de enseñanza. Pese a la orientación favorable, las dificultades económicas generales de la segunda mitad de esta década, debido al fracaso de los planes económicos implementados, desestimularon la creación y el fortalecimiento cooperativo (Colavechia, 2016).

Por otra parte, el Censo Nacional Agropecuario de 1988 al relevar la información de 378.357 explotaciones, mostró que 92.968 (el 25%) de los productores estaban asociados a cooperativas agropecuarias, en donde la mayoría pertenecían a pequeñas y medianas explotaciones (78%) ocupando el 14% de las tierras productivas (24 millones de hectáreas) (Lattuada y Renold, 2005). Al mismo tiempo el 54% tenían menos de 100 hectáreas, mientras que el 90% no superaba las 500 hectáreas. Esta información permitió constatar que hasta ese momento el movimiento cooperativo continuaba integrado en su mayoría por pequeños y medianos productores.

Entre 1937 y 1984 el 50% de las cooperativas estaban caracterizadas preponderadamente como agrícola-ganaderas asentadas en la región pampeana. El resto estaban integradas por cooperativas tamberas o lácteas, y en mucho menor medida por aquellas dedicadas a producciones y localizaciones regionales (vitivinícola y frutícolas; algodonerías y yerbateras/tabacaleras) (Lattuada y Renold, 2005). Es decir, que desde los años cuarenta hasta los noventa se mantuvo relativamente estable el número de cooperativas agropecuarias en el país, aunque su disminución fue cada vez más notoria.

En los años noventa se da una segunda ola en detrimento del movimiento. Las cooperativas agrarias sobrevivientes de la década anterior terminan por quebrarse o se fusionan con otras entidades del mismo tipo y las cooperativas que permanecen inician activos procesos de inversión y modernización tecnológica, fundamentalmente las cooperativas especializadas en el acopio de granos. Sin embargo, al utilizar financiamiento bancario, gran parte de las explotaciones asociadas se vieron perjudicadas al no tener capacidad de cancelación de los pasivos porque las condiciones financieras durante ese periodo se modificaron bruscamente, debido a al Plan de Reestructuración del Estado, apertura y desregulación económica implementado<sup>27</sup>, aumentando el costo financiero.

La dificultad de las cooperativas de captar recursos externos para reinvertirlos en el sector, más las limitaciones financieras para asistirlo, imposibilitaron el desarrollo de estas viéndose obligadas a contraer deudas y pagar los altos intereses impuestos por el sistema bancario y financiero. Esta situación generó el cierre de cooperativas, incluso de algunas de segundo grado, como la Federación de Cooperativas Argentinas (FACA), y a diferencia de los años ochenta, en los noventa el estímulo al sector fue escaso y limitado, especialmente la promoción, capacitación y financiamiento.

En el Censo Económico de 1994 se puede observar que las cooperativas de transformación agroalimentarias dedicadas a los rubros lácteos, vinos, aceites, yerba, té, etc., representaban un 8% de los establecimientos existentes en esos rubros y abonaron un 11% de las remuneraciones generando el 8% de valor agregado. Las cooperativas de comercialización agropecuaria constituían el 5,7% de los establecimientos en esa actividad (aportando el 13% del valor agregado y ocupando el 15% del empleo haciéndose cargo del 18% de las remuneraciones pagadas) (Lattuada y Renold, 2005). Lo que indica que, aunque el

---

<sup>27</sup> Estos procesos involucraron la convertibilidad del peso (fijación del tipo de cambio: un peso argentino igual a un dólar estadounidense); la apertura económica con disminución de aranceles de importación; la desregulación de los mercados; la eliminación de organismos reguladores del comercio, entre otras consecuencias.

cooperativismo se encontraba en franca disminución era una fuente de trabajo importante y motor de las economías regionales<sup>28</sup>.

En síntesis, durante las últimas dos décadas del siglo XX se da una significativa declinación tanto en el número de cooperativas y sus asociados, como en el grado de participación relativa en el total del negocio agropecuario (Lattuada y Renold, 2005). Vinculado todo ello con las medidas económicas que consolidaron una estructura agraria industrializada, subordinada, concentrada y extranjerizada, además de un proceso de transformación tecnológico y financiero asociado especialmente a la expansión del cultivo de la soja, y a la siembra directa, transformando gran parte de la producción familiar agropecuaria del país.

Sin embargo, luego de la crisis económica del 2000 y 2001 que provocó un aumento significativo de la pobreza y el desempleo, numerosos trabajadores desocupados recuperaron cerca de 180 empresas que quebraron y se asociaron para operarlas bajo la forma de cooperativas, con el objetivo de sostener sus fuentes de trabajo (Obschatko et al., 2011 citando por Fajn, 2003). Igualmente, otros sectores sociales también visualizaron a esta organización como alternativa para generar empleo. Asimismo, a partir del 2003, diversas políticas activas de estímulo y promoción de apoyo a los pequeños y medianos productores contribuyeron a enfrentar el contexto desfavorable y a permitir un reacomodamiento económico del sector (Acosta et al., 2013).

Cuadro N° 4 Cooperativas activas por tipo y año en Argentina

Tipo	2001		2004		2006		2010		2012	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Agropecuaria	2.236	14	2.307	13	2.302	11	1.091	6	1.495	7

Fuente: Acosta, M. C., Levin, A. & Verbeke G. E., (2013)

---

<sup>28</sup> En cuanto a la evolución en el número de cooperativas agropecuarias argentinas, en especial desde la segunda mitad del siglo XX, desde 1972 hasta 1985 se observa una significativa reducción pasando de 1.437 a 1.282. Para el periodo que va de 1988 a 1994 tan solo alcanza a llegar a 813 y para 1998 disminuye a 456. Y de 1998 al 2007 se da una sostenida meseta (Colavechia, 2016).

En el anterior cuadro, realizado en base a los padrones de cooperativas del INAES, más registros consignados en distintos periodos, se observa una estabilidad a la baja en el número de cooperativas agropecuarias en los años 2001, 2004 y 2006; no obstante, en el 2010 ésta se pronuncia con mayor fuerza. A pesar de ello, para el año 2012 se recupera mínimamente, aunque el porcentaje sobre el total de las cooperativas (agropecuarias, de consumo, crédito, de provisión, seguros, servicios públicos, trabajo y vivienda), que es del 7%, sigue manteniéndose bajo. Este porcentaje se contrasta con el 14% de participación que tenía el sector en el 2001 (Acosta et al., 2013), demostrando así la caída que fue sufriendo durante la primera década del siglo XXI.

Con respecto a los datos más recientes, para junio de 2019 el INAES publica la Actualización Nacional de Datos de Cooperativas y Mutuales (AND), registrando 546 cooperativas agropecuarias. Lo que quiere decir que en los últimos años nuevamente hay una significativa reducción de este tipo de instituciones. En cuanto a la actividad tambera, para el año 2013 el INAES registró 112 cooperativas activas, localizadas mayoritariamente en la región pampeana (Acosta et al., 2013).

Ahora, para comprender con mayor profundidad la importancia de los procesos cooperativistas en la industria láctea argentina, a continuación, se hablará de algunas características de esta actividad.

#### *Surgimiento de la industria láctea en Argentina y su relación con el cooperativismo*

El comienzo de la industria láctea en Argentina se remonta a finales del siglo XIX y principios del siglo XX, favorecida por la red ferroviaria que transportaba la leche y derivados del interior del país a los principales centros urbanos y a los puertos, dinamizando los mercados internos y externos. La primera fábrica láctea en Argentina fue fundada en 1889 (La Martona), por el estanciero bonaerense de Cañuelas (Provincia de Buenos Aires) Vicente Casares (Oliveira, 2008). Durante el origen y la expansión de la lechería argentina surgen dos vertientes, la desarrollada por inmigrantes colonos (principalmente vascos, suizos,

escandinavos e italianos), organizando las primeras queserías, y la originada en el sector de grandes estancieros, con una importante dotación de capital.

La articulación de los tamberos con la industria, aunada a la atomización de los productores respecto al eslabón industrial -dado que un número reducido de empresas procesan buena parte de la leche producida por los tamberos- inevitablemente dio lugar a tensiones y conflictos por el precio y los plazos de pago, favoreciendo el surgimiento de cooperativas (Craviotti, 2019a). De esa forma, las cooperativas lácteas fueron logrando una fuerte participación en el desarrollo de este sector.

Específicamente, dentro de estas cooperativas se pueden encontrar dos tipos de industrias: las que elaboran y comercializan el producto, y las que agrupan la leche producida por productores primarios. El primer tipo, “se trata de una forma de coordinación e integración vertical por medio de la cual los socios son proveedores de una entidad propietaria de una planta industrial (la cooperativa), que se vincula con la distribución mayorista y/o minorista” (Craviotti, 2019a). El segundo, presenta una instancia de coordinación horizontal, donde la industria vende al mejor postor la leche de sus socios a una usina (FAO, 2012, citado por Craviotti, 2019a).

En la primera mitad del siglo XX, el desarrollo de las cooperativas lácteas se puede dividir en dos etapas. En la primera, que va de finales del siglo XIX hasta 1921<sup>29</sup>, las cooperativas buscaban esencialmente el aprovisionamiento y la comercialización interna, para así obtener poder de negociación frente a una comercialización concentrada. Una segunda etapa, o etapa fundacional desarrollada entre 1922-1956 muestra la consolidación del sector, logrando con ello el comienzo de una mayor integración vertical y horizontal, dando lugar a asociaciones de segundo y tercer grado.

---

<sup>29</sup> En esta etapa de intensificación, hacia la década de 1920, todo un conjunto de colonos de Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y partidos bonaerenses alejados de la ciudad de Buenos Aires se incorporaron como productores de la industria láctea, siendo esta actividad un ingrediente más de sus economías mixtas. Esta expansión, basada en los tambos tradicionales fue la base para la conformación de las actuales "cuencas lecheras" (Oliveira, 2008).

Al mismo tiempo, durante el periodo inicial, la actividad láctea se caracterizaba por productores tamberos que se encontraban en los centros urbanos y alrededores abasteciendo a la población con leche fluida y productos elaborados de manera artesanal. Con el paso del tiempo se conformó un complejo agroindustrial que fue involucrando diferentes etapas, desde la producción hasta el procesamiento y la distribución de los productos.

En la segunda mitad del siglo XX se fortalece aún más el cooperativismo lácteo, en este proceso surgen distintas entidades en beneficio de este sector. Concretamente en 1954 nace la Junta Intercooperativa de Productores de Leche (JIPL), cuyo propósito era asistir a las cooperativas lácteas del país, así como al conjunto de productores tamberos asociados a las mismas. Para esa época se pone en marcha las primeras plantas de leche en polvo, favoreciendo la exportación fundamentalmente de manteca y caseína, impulsando aún más la industria láctea <sup>30</sup>.

Entre las cooperativas que se empiezan a consolidar en la parte de comercialización e industrialización de leche, se puede mencionar: la Asociación Unión Tamberos Ltda. (AUT), con la marca Milkaut, ubicada en la provincia de Santa Fe; Manfrey Cooperativa de Tamberos de Comercialización e Industrialización Ltda., de la provincia de Córdoba; Sociedad Cooperativa de Tamberos de la Zona de Rosario Ltda. (COTAR) en la ciudad de Rosario; Cooperativa de Tamberos de Paraná (COTAPA) y Cooperativa Tambara de Gualeguaychú (COTAGÚ) en Entre Ríos; Cooperativa de Tamberos Limitada (COTALI) en Catamarca; y La Suipachense Cooperativa de Productores de Leche Ltda., en la provincia de Buenos Aires (Depetris et al., 2020)<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Sin embargo, años más tarde comienza a achicarse la exportación de los productos lácteos gracias al cierre de los mercados externos de Europa y Estados Unidos, replegándose cada vez más el sector al mercado interno.

<sup>31</sup> Aunque algunas de estas cooperativas subsisten, varias han dejado la actividad industrial y otras han sido liquidadas como la COOTAM en Tucumán o COTAPA en Entre Ríos.

Para los años ochenta, con los avances en los sistemas de transporte y la necesidad de incrementar la escala se producen cierres, fusiones y absorciones de cooperativas tamberas locales, reduciéndose el número de éstas. “En cualquier caso, las cooperativas primarias federadas continuaron con la organización de la recolección de leche, ya sea tercerizada o con sus propios equipos; y además se encargaban de la facturación y el pago a los asociados” (Depetris et al., 2020, p. 17).

Hacia comienzos del nuevo milenio, la crisis que vive el país repercute en el sector lácteo, afectando en gran medida a cooperativas de renombre como SanCor o AUT-Milkaut; debido a que habían obtenido créditos externos para inversiones, generando un fuerte endeudamiento que se hizo crítico ante la pesificación asimétrica (Depetris et al., 2020). De igual forma, las demás cooperativas de segundo y tercer grado también se vieron afectadas.

Con la crisis que vivía el sector, las cooperativas primarias empezaron a generar procesos de diversificación para ampliar la oferta en otras áreas como la provisión de insumos, de mercaderías de consumo u otras funciones para asistir al productor o a su familia. Cooperativas medianas y diversificadas, fueron incrementando su sección de actividad lechera con diferentes resultados: algunas crecieron, y otras continuaron con serios problemas de arrastre de años anteriores. En cuanto a las pequeñas cooperativas de industrialización de leche algunas fueron cerrando, y las que sobrevivieron, continuaron con la elaboración tratando de sobrellevar constantes problemas y un futuro incierto (Depetris et al., 2020).

Las complicaciones más notorias que fueron afectando al sector cooperativo lechero en los últimos tiempos, están relacionadas con la disminución en la disponibilidad de leche por el avance de la producción sojera, así como también por la falta de incentivos para invertir en la cooperativa, desinterés por continuar en la actividad, ya sea por la falta de resultados o por el escaso recambio generacional, lo que ha provocado que los socios prefieran alquilar la tierra y/o dedicarse a otra actividad productiva (Depetris et al., 2020); a su vez, por adversidades climáticas manifestadas reiteradamente.

En cuanto al asociativismo en la producción lechera, los datos más recientes con que se cuenta provienen del Censo Nacional Agropecuario 2002. De acuerdo con esta fuente el 38% de los tambos pequeños ubicados en las cuencas de Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba, declaró tener actividad asociativa. De ellos, el 76% participaba en cooperativas y el 12% en asociaciones para el uso de instalaciones y/o maquinaria (Marino et al., 2011). En el caso particular de Entre Ríos el 11% de la producción familiar tampera comercializaba su leche a través de cooperativas, otro 11% por medio del circuito minorista, 63% a través de industrias y un 15% por otros medios. Para entender la dinámica del cooperativismo en la región objeto de estudio, a continuación, se va a profundizar en el cooperativismo agropecuario en la Provincia de Entre Ríos, haciendo énfasis en la actividad láctea.

#### *El cooperativismo agropecuario en Entre Ríos y su presencia en la actividad tampera*

En la Provincia de Entre Ríos el cooperativismo agropecuario ha tenido un fuerte arraigo local, con predominio en la pequeña y mediana producción familiar, generando un importante aporte en la economía y en el tejido social de la provincia (Lauritto y Bornet, 2015). A través de la historia de Entre Ríos se han formado diversas cooperativas agropecuarias, en rubros como: granos y oleaginosas, ganadería, avicultura y granja, arroz, citricultura, apicultura, lechería, cunicultura, coturnicultura, forestales, olivicultura, hortícolas, productos orgánicos, aloe, producción de plantas, y estevia cisco, en donde en la mayoría se dedican al acopio y acondicionamiento de productos y a la provisión de insumos a sus asociados y no asociados.

La primera sociedad agrícola, conocida como Sociedad Agrícola Lucienville Cooperativa LTDA, se creó el 12 de agosto del año 1900 por colonias judías. De ahí en adelante se empezó a formar una significativa cantidad de cooperativas provenientes de diferentes colonias asentadas en la provincia como las de los valdenses, la de los alemanes del Volga, entre otras. Esta singular característica marcó los tiempos y las formas en que se desarrolló el cooperativismo agrario en Entre Ríos, y, también, su proyección regional y nacional. Además, el avance de un importante número de cooperativas en la región, “ubicó al cooperativismo entrerriano en un lugar de relevancia nacional poco conocido, definiendo al

mismo tiempo rasgos esenciales de un tipo de gestión de elevado contenido pluricultural” (López Castro, 2005, p. 2).

Después de más de un siglo de la creación de la primera cooperativa agropecuaria en Entre Ríos y de la expansión del modelo cooperativista por toda la provincia, se crearon, progresaron y afianzaron gran cantidad de cooperativas agropecuarias de diferentes rubros. Pero también muchas desaparecieron, enfrentando la misma crisis experimentada en todo el territorio argentino.

Es importante anotar, que el establecimiento de estas entidades:

Ayudó a contener la concentración económico-productiva que ha dado lugar a la distribución inequitativa de los beneficios de la expansión del monocultivo y la entrada masiva de capitales “foráneos” en el sector productivo provincial, del valor agregado generado en la cadena de alimentos, y a un mayor deterioro de los recursos naturales. (Lauritto y Bornet, 2015, p. 12).

Pero, también la situación fluctuante (creación-desaparición de entidades), más la tensión entre los principios de la cooperación y las necesidades impuestas por la competencia, han generado cierto desgaste en la opinión pública y en muchos asociadas y asociados sobre el modelo cooperativo.

Para el 12 de febrero del 2015 el Instituto Nacional de Cooperativismo y Economía Social (INAES), registró ochenta cooperativas agropecuarias en la Provincia, incluyendo las de segundo grado como la Federación Entrerriana de Cooperativas Ltda (FEDECO), la Federación de Cooperativas Arroceras Argentinas Ltda (FECOAR) y Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos Ltda (CAFER), que es una red de cooperativas que aglutina a 9 cooperativas agropecuarias afiliadas. De las ochenta, 31 fueron creadas antes del 2000, las 49 restantes se crearon después, reflejando con ello que el cooperativismo sigue estando vigente en la región. Y aunque parece que hubiese un consenso de que el número de asociados (activos) ha ido disminuyendo, se evidenció en varias de las cooperativas

multiactivas<sup>32</sup> (tanto las diversificadas como las especializadas) que la masa societaria ha ido creciendo (Lauritto y Bornet, 2015).

Entre las producciones agropecuarias que más aportan a la economía cooperativista de la provincia se encuentran las agrícola-ganaderas, las lácteas, las hortifrutícolas y las avícolas (en orden de mayor a menor importancia). No obstante, las cooperativas agrarias han tenido que enfrentar varios obstáculos relacionados con: la descapitalización y el endeudamiento; un bajo grado de integración entre el asociado y la cooperativa, y entre ésta y entidades de primero y segundo grado; la falta de sentido de pertenencia de los asociados con sus respectivas cooperativas; la necesidad de niveles mayores de escala, diversificación y calidad crecientes; y recursos humanos capacitados para llevar adelante la organización de la industria, entre otros (Lattuada y Renold, 2005).

En cuanto a las cooperativas lácteas<sup>33</sup> que se han constituido en la provincia, inicialmente su objetivo principal fue acopiar leche y negociar en conjunto con terceros el precio como

---

<sup>32</sup> En general las cooperativas agropecuarias entrerrianas se clasifican en cuatro grupos: 1. Cooperativas multiactivas. Tienen diversificación de rubros y servicios, incursionan en diferentes cadenas de valor y en expansión geográfica y estructuralmente. 2. Cooperativas especializadas en rubros específicos (multiactivas y uniactivas). Han ido avanzando en la cadena de valor hasta llegar al consumidor final y a exportar sus productos. 3. Las que concentran el grueso de sus actividades en el acopio y acondicionamiento de la producción de sus asociados y no asociados y algunas funciones vinculadas (multiactivas y uniactivas). 4. Cooperativas uniactivas, más pequeñas, con un número reducido de asociados y de reciente creación, que se han constituido en torno a un emprendimiento común de tipo asociativo más informal, que han tenido apoyo del estado o no para las inversiones básicas (Lauritto y Bornet, 2015, p. 8). Referente a los casos estudiados, éstos se encontrarían más cercanos al tercer grupo.

<sup>33</sup> Cuando se habla de cooperativas lácteas se hace referencia a varios tipos de entidades, entre las que se encuentran: cooperativas que acopian y negocian el paquete de leche; las que se ocupan de proveer insumos y asesorar al asociado, así como alguna función como el transporte; las que hacen algún tipo de elaboración básica, como puede ser el descremado o la elaboración de quesos con o sin marca; y las multiactivas en el acopio, la elaboración, distribución de productos con marcas propias e inclusive en la exportación. En nuestro trabajo nos enfocamos en dos cooperativas que esencialmente elaboran quesos, aunque también la COCAU provee otros servicios como la recolección de la leche y brinda asistencia técnica a sus socios.

defensa de su producción. Es decir, asegurar la venta de la materia prima y lograr mejores precios para incrementar los ingresos del productor tambero. Además, fueron complementando su producción con actividades de compra en conjunto, venta de insumos para los productores, provisión o administración del servicio de transporte o con servicios técnicos de asistencia y asesoramiento. Asimismo, debido a que la leche es un producto perecedero, y había pocos compradores en la zona la capacidad de negociación se reducía ante la imposibilidad de almacenamiento, lo que conllevó a que muchas iniciaran algún proceso de elaboración (Depetris et al., 2017). De esa manera, la mayoría de las cooperativas se establecieron como acopiadoras de leche para la elaboración de quesos, es decir, su objetivo era la industrialización y comercialización de ese producto.

Al ser los productores los propietarios de la planta integrando su producción primaria al eslabón de la industria con otros vecinos en similar situación, ello facilitó que algunas industrias lograran crecer cubriendo más eslabones de la cadena de valor (diversificando los productos elaborados, incorporando marcas o introduciendo innovaciones), o añadiendo funciones hacia el consumidor con la incorporación de transporte, distribución e inclusive con la venta al público.

No obstante, una gran parte de las cooperativas instituidas en la provincia se fueron fragmentando, hasta quedar muy pocas reconociéndose hacia 2015 sólo tres en la región (Lauritto y Bornet, 2015). Una está ubicada en la Aldea San Antonio, otra en el departamento de Gualeguaychú, y la tercera conocida como CEPAL en San Gustavo, departamento de La Paz. En cuanto a la cooperativa COCAU, ubicada en Villa Hernandarias, no figuró en este listado, probablemente por ser una pequeña cooperativa con poca presencia local.

Las cooperativas COTAPA y COTAGU, que llegaron a tener gran reconocimiento, ahora son prácticamente historia. En el caso de COTAPA, se transformó en una sociedad anónima con capital accionario mayoritario del estado entrerriano y municipal, y con capitales externos. COTAGU antes de quebrar, estaba siendo gestionada temporalmente por sus trabajadores (Lauritto y Bornet, 2015). En cuanto a las cooperativas COCAU y CEPAL su proceso histórico será expuesto en los próximos apartados.

Entre los problemas más comunes que presentan las cooperativas de industrialización de leche para poderse mantener y sobrevivir ante las frecuentes crisis está la necesidad de lograr escala, la urgencia de financiamiento para la incorporación de tecnologías y la fuerte competencia con otras industrias. Como la leche requiere de un equipo de enfriamiento eficaz para poder almacenarla, especialmente si hay un aumento de escala, la incorporación de tecnología y capital es fundamental para que el proceso de industrialización se mantenga. De igual forma, el transporte y la infraestructura de caminos son también aspectos importantes en el funcionamiento y la estructura de costos de este tipo de cooperativas.

Una de las ventajas que tenían las pequeñas cooperativas era que podían funcionar sin inconvenientes cuando los mercados no estaban menos integrados y la competencia era menor. Pero con el paso de los años aumentó la presión para crecer en tamaño e incorporar innovaciones, elevando la necesidad de capital. En algunas cooperativas el acceso a los créditos para realizar innovaciones fue rechazado debido al volumen de operatoria reflejado en los balances. Aun así, en los últimos años, gracias al apoyo estatal se lograron avances y pudieron acceder a programas de financiamiento acordes a sus posibilidades, lo que promovió la incorporación de tecnología e innovación. Para conocer más de cerca el funcionamiento de cooperativas de industrialización de leche, se profundizará sobre la historia y organización de los dos procesos cooperativos estudiados, uno ubicado en San Gustavo, departamento de La Paz, y el otro en Villa Hernandarias, departamento de Paraná.

### *EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA COCAU*

En agosto del año de 1978 se crea la Cooperativa Agropecuaria de Industrialización, Comercialización y Vivienda Campo Unido Ltda. (COCAU), ubicada en la zona de Villa Hernandarias (Entre Ríos). Impulsada por un grupo de productores tamberos que, debido a las condiciones desfavorables en las que se encontraban como proveedores de una usina láctea de la región, decidieron organizarse para crear su propia industria quesera. La cooperativa surge especialmente por el apoyo del veterinario Juan Echeverría, quien convoca a los productores para conformar la asociación; y a partir de los aportes de los tamberos con

mayor capacidad de producción, comenzaron a edificar lo que luego se convertiría en la industria quesera.

Específicamente, el 1 de febrero de 1979 se produce el primer queso. Relataban los productores que la numeración de cada socio se generó por orden de llegada, por lo que el día en que abrió la fábrica se apresuraron para ser los primeros en entregar la leche, quedando como número uno Eduardo Singer, dos Adolfo Kessler y así sucesivamente. En un inicio se asociaron 12 personas, cantidad que fue en aumento con el transcurso de los años. Comenzaron produciendo queso pategrás (holando) y sardo; luego incorporaron el queso barra y cremoso.

Para poder edificar la industria, los cuatro socios fundadores que tenían mayor capacidad económica solicitaron un crédito al banco, y los garantes eran los siguientes cuatro socios con mejor estabilidad económica. Además, el terreno donde se encuentra actualmente la planta industrial fue donado por uno de los socios. Uno de los fundadores entrevistados comentaba sobre este hecho:

Viajamos a comprar una caldera vieja, no teníamos vehículo, el vehículo que había era el mío, que era una mil ocho y un rastrojero de Domingo Donda, que más o menos podía viajar. Así que con ese rastrojero viajamos a comprar una caldera y después con la mil ocho nos fuimos a Santa Fe, cambiamos la tina y la prensa, y un montón de cosas para la quesería. El galpón se lo compramos a Pulsoni en Santa Fe, el sótano lo hicimos nosotros. El agua la prestó Manuel, vecino de enfrente y socio fundador, y así comenzamos a funcionar. (Entrevista a Informante clave I-12, 8 de diciembre de 2018. Paraná, Entre Ríos).

Con el transcurrir de los años la cooperativa se mantuvo con un promedio de 20 socios, pero con las frecuentes crisis económicas presentadas en el país, éstos experimentaron varias dificultades que colocaron en peligro su funcionamiento. Una de las más importantes fue la hiperinflación de los años de 1989-1990, sin embargo, gracias a que conservaron el régimen de cobranza de la leche a 30 o 40 días de la entrega, pudieron sostenerse. Mientras que otras

industrias al no tener liquidez para pagarles a sus tambos, condujo en el cierre de muchos de ellos.

Para los años noventa se genera en la región otra crisis relacionada con la expansión del cultivo de soja<sup>34</sup>. Para ese momento inversores de las provincias de Santa Fe, Rosario o Córdoba vieron en Entre Ríos un polo importante de crecimiento. Como pagaban en quintales de soja fijos los alquileres, los productores notaron que arrendando sus campos podían llegar a tener una economía más segura; escenario que se presentó en la mayoría de la zona Oeste de la provincia entrerriana. Lo que produjo que muchos de ellos, especialmente los más jóvenes, se inclinaran más hacia esta producción. Por ello, desde esa época le ha sido más difícil para la cooperativa encontrar gente que se dedique al tambo y que tenga como expectativa emprender uno nuevo.

A comienzos del nuevo siglo los productores asociados a la COCAU enfrentan otro obstáculo, la salida del mayor comprador que tenía la cooperativa en aquella época, que unido con la crisis del 2001 que vivía el país, casi genera el cierre definitivo de la empresa. Como esta situación afectaba directamente a las personas que trabajaban en la industria, fueron ellos los que buscaron nuevos compradores, consiguiendo a uno de los que hasta la actualidad compra la mayor parte de lo que producen, y evitando de esa forma que la cooperativa cerrara. Así es relatado, por una de las personas entrevistadas:

Lo que pasa es que en algún momento la fábrica producía muy poquitos litros, estaban económicamente muy mal, eso fue después de 2001. Entonces los mismos empleados se tuvieron que poner al hombro para no dejar fundir la cooperativa, porque si se fundía, igual los socios empezaban a entregar a otra fábrica, pero para los empleados se les terminaba el trabajo. Entonces ahí el maestro quesero y su esposa se hicieron cargo de la parte administrativa para tratar de que no se cerrara y de paso conservar el empleo propio. Entonces ellos por proteger su fuente de ingresos

---

<sup>34</sup> En la percepción de algunos productores les era más rentable inclinarse por este cultivo o alquilar su campo, que seguir en el tambo.

terminaron metidos como “administradores”. (Entrevista a Informante clave III-9, 15 de noviembre de 2019. Villa Hernandarias, Entre Ríos).

Al no tener estas personas conocimientos sobre la forma de administrar una empresa, utilizaron mecanismos rudimentarios y simples para manejarla, como por ejemplo registrar la mayoría de las cuentas en papel y bolígrafo, debido a que no usaban la computadora u otras herramientas tecnológicas similares. Es así como, durante casi veinte años la cooperativa no tuvo muchos cambios y su nivel de innovación fue muy bajo.

En el 2016 la cooperativa logra a través del asesoramiento de un técnico la aprobación de un proyecto financiado por el Ministerio de Producción a través del Programa de Desarrollo Rural Incluyente (Proderi), que contempló el acondicionamiento de la estructura edilicia de acuerdo con la normativa vigente, la incorporación de equipamiento para la fábrica y la conformación de un fondo rotatorio destinado a facilitar el acceso al crédito a los productores para financiar insumos, capital de trabajo e infraestructura intrapredial. Esto permitió que se fueran desarrollando poco a poco algunos cambios dentro de la asociación.

Hasta el 2018 la cooperativa no evolucionaba muy favorablemente, ya que además de los problemas económicos que transcurrían a nivel nacional, se habían producido sequías y períodos de lluvia de fuerte intensidad que afectaron la producción agrícola, especialmente en lo que tiene que ver con las pasturas y la elaboración del silaje para los animales. Asimismo, con la subida del dólar en el 2019, donde pasó de \$28,23 en agosto a \$41,89 para septiembre del mismo año, las inversiones realizadas tanto por los socios como por la industria<sup>35</sup>, se perjudicaron considerablemente. Sin embargo, gracias al favorable clima que

---

35 Cuando se logró el apoyo del proyecto PRODERI la cooperativa tenía un presupuesto para la renovación de la empresa pero se demoró en comprar los equipos, al comprarlos subió el precio del dólar aumentando con ello el precio de éstos. En el caso de los productores, uno de ellos también estaba en proceso de renovar todo su tambo y al subir el dólar, obligó al tambero a pedir dinero prestado para cubrir el sobre costo de los gastos adquiridos.

hubo en el 2019, los tambos lograron recuperarse e igualmente tener para el futuro reservas de alimento para los animales.

Asimismo, con la subida del dólar en el 2019, donde pasó de \$28,23 en agosto a \$41,89 para septiembre del mismo año, las inversiones realizadas tanto por los socios como por la industria<sup>36</sup>, se perjudicaron considerablemente. Sin embargo, gracias al favorable clima que hubo en el 2019, los tambos lograron recuperarse e igualmente tener para el futuro reservas de alimento para los animales.

Aunque el panorama regional y nacional por el que atravesaba el sector lácteo en el 2019 no era el más favorable, la canalización de productos lácteos a la exportación, fundamentalmente de leche en polvo por parte de las grandes empresas lecheras (que son las que proveen las góndolas de la mayoría de los supermercados del país), disminuyó el porcentaje de producción destinado al mercado interno, incidiendo en los precios. En este contexto este pequeño emprendimiento logró abastecer mínimamente esa demanda, mejorando el precio de compra por litro de leche a sus tamberos.

En ese mismo año, aparte del fondo rotatorio, los socios de la cooperativa recibieron por parte del estado provincial un millón doscientos pesos en semillas de alfalfa para hacer las praderas, fertilizantes y detergentes para la limpieza de los tambos; beneficio que fue concedido por ser una asociación cooperativista. Uno de los empleados de la industria comentaba sobre este hecho:

Esto generó que los otros productores tamberos de la zona manifestaran que gracias a ser una cooperativa habíamos logrado esos beneficios, decían: ¡ustedes por ser

---

36 Cuando se logró el apoyo del proyecto PRODERI la cooperativa tenía un presupuesto para la renovación de la empresa pero se demoró en comprar los equipos, al comprarlos subió el precio del dólar aumentando con ello el precio de éstos. En el caso de los productores, uno de ellos también estaba en proceso de renovar todo su tambo y al subir el dólar, obligó al tambero a pedir dinero prestado para cubrir el sobre costo de los gastos adquiridos.

cooperativa consiguen beneficios, nosotros no conseguimos nada! Además, tenemos la ayuda de la municipalidad que nos apoyan en todo. (Entrevista a Informante clave III-4, 14 de noviembre de 2019. Villa Hernandarias, Entre Ríos).

Situación que promovió que tamberos de la zona se vieran motivados a ingresar en la cooperativa, como fue el caso del último socio adherido a finales de 2019.

Es importante anotar que en esta etapa más reciente hubo un proyecto que no logró concretarse, el cual involucraba varias localidades de la zona (Villa Hernandarias, Hasenkamp, La Paz, Cerrito, San Gustavo, etc.). El objetivo era que, por medio de un convenio con otra cooperativa tambera, COCAU iba a abastecer de leche fluida los comedores y entidades públicas del sector. A pesar de no haberse concretado éste sigue vigente; las entidades correspondientes no han abandonado la idea a la espera de que en algún momento se pueda retomar.

#### *Organización de la cooperativa COCAU*

En cuanto a la organización, la cooperativa tiene como empleados al encargado de la usina (que también es el maestro quesero), un apoyo administrativo, un asesor técnico externo, una contadora, un gerente apoderado, siete empleados que trabajan en la elaboración de los quesos y dos transportistas que recorren los campos cada uno día por medio (de las catorce personas, dos no son pagos: el apoyo administrativo y el gerente apoderado).

Para el 2019 la cooperativa contaba con 22 socios (20 activos<sup>37</sup>), en donde la mayoría son descendientes de los fundadores, haciendo parte de la segunda y/o tercera generación, al igual

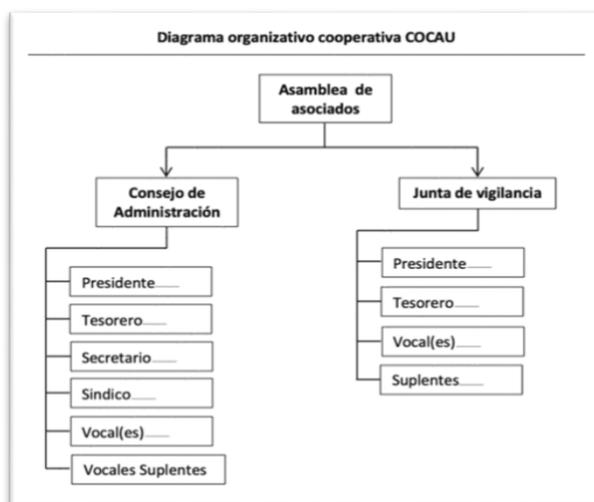
---

<sup>37</sup> Al hablar de activos se refiere a los socios que están entregando diariamente la leche, los no activos también entregan leche, pero esporádicamente.

que los empleados de la industria<sup>38</sup>. Lo que ha llevado a que todos los que participan de ésta tenga alguna relación con los fundadores, al ser hijos, sobrinos, nietos, etc.

A continuación, se presenta el diagrama organizativo del consejo de la cooperativa COCAU.

Organigrama N° 1 Diagrama organizativo del consejo de la cooperativa COCAU



Elaborado por Nathalia Waked, diciembre de 2020

Dentro del sistema organizativo de la cooperativa, el consejo de administración está compuesto por una parte de los socios, y según el estatuto se tiene que renovar cada dos años, aunque el presidente y tesorero pueden tener la opción de continuar, si lo desean.

Al tener la cooperativa un contador con poca presencia en la zona, durante casi veinte años (2000-2018), principalmente porque no vivía en la localidad hernandariense, se generó un abandono administrativo de gran importancia, lo que implicó que el cambio de roles para la constitución del consejo administrativo no se efectuara con regularidad durante su paso por la cooperativa, entre otras consecuencias. Después de su partida, en el 2019 se logró renovar

---

<sup>38</sup> Los empleados no son socios de la cooperativa, pero si guardan alguna familiaridad, ya que varios son parientes de los socios.

el consejo, y aunque se mantuvo al presidente y tesorero, los vocales y demás figuras se modificaron.

En general, la mayoría de los socios cumplen un rol dentro del consejo administrativo, algunos con más responsabilidades que otros, pero siempre cuidando que la mayoría de los socios hagan parte de este proceso. No obstante, en el mundo rural es difícil que los socios asuman por cuenta propia ese tipo de responsabilidades sea por desconocimiento o porque sienten que les puede generar más trabajo del que tienen (teniendo presente que el tambo es una actividad altamente demandante). Por lo cual, la gente más joven o la más comprometida con el movimiento cooperativista, es la que acepta y se postula para ser miembro del consejo.

Después de la crisis de 2001 hasta la actualidad, el maestro quesero con ayuda de su esposa, que es el apoyo administrativo, han sido los que se han ocupado de la entidad generándoles una carga de trabajo difícil de manejar, especialmente porque no poseen los conocimientos adecuados para administrarla. Lo que produjo la necesidad de intentar conseguir un administrador(a), sin embargo, para diciembre de 2019 esta situación no se había resuelto, particularmente por la falta de recursos; problemática que fue expuesta en varias de las entrevistas. Así es relatado por uno de los socios:

La cooperativa en si ha crecido, hay más empleados, entonces el manejo cada vez es más complicado, es urgente una persona que esté al frente (bueno ahora está el asesor técnico externo, pero hace muy poco está, lleva tan solo un año). Es muy dificultoso, es mucha responsabilidad la que en estos momentos tenemos. (Entrevista a Informante clave I-7, 12 de noviembre de 2019. Villa Hernandarias, Entre Ríos).

Al no tener una persona que se encargase específicamente de lo administrativo, se generó un estancamiento en el manejo de la empresa, manteniéndose durante un largo periodo bajo un modelo conservador. A pesar de ello, los requerimientos y exigencias que el producto lácteo demanda, los han obligado a hacer modificaciones; una de ellas fue incorporar el tema de la facturación electrónica y el sistema de control de calidad de leche.

Concretamente, el tema de la facturación electrónica fue difícil de resolver porque en esa época recién se incorporaba a la cooperativa una nueva contadora, asumiendo junto con el maestro quesero y el apoyo administrativo esa tarea. Lo mismo sucedió con el sistema de calidad de leche, aunque siempre habían hecho análisis, éstos eran rudimentarios y poco estables, pero con las exigencias establecidas a nivel nacional<sup>39</sup> se vieron en la necesidad de hacerlos habitualmente exigiéndoles a sus socios mayor calidad. Ello generó agitación dentro de la cooperativa, porque no todos los productores tienen la misma tecnología que permita mantener la leche bajo cierto grado de frío, y además el transporte que traslada la leche del tambo a la industria, tampoco es completamente adecuado para conservar el producto a una temperatura baja, más aún si el recorrido es largo.

Éste es un tema que se debate mucho en las reuniones, en donde los productores tienen que llegar a consensos, porque un grado más que tenga la leche de un productor afecta a la leche de todos los demás productores a los que se les ha retirado en ese mismo recorrido. Y si hay una temporada de lluvias y los caminos de la explotación de un productor a la industria están en mal estado, éste tiene que mantener la leche durante varios días a bajas temperaturas o si no la pierde, en esos casos si falla el sistema eléctrico, pierde toda la producción de varios días. Precisamente, esta fue una de las razones por las que un productor (que era socio de la cooperativa) abandonó la actividad tambera reemplazándola por la cría de animales. Otro de los productores que dejó la cooperativa en el 2019 fue porque se le exigía calidad de leche y no quería hacer los cambios necesarios, entonces prefirió entregarle a una pequeña industria de quesos de la zona.

---

39 En 2016 se crea el Sistema Integrado de Gestión de la Lechería Argentina (SIGLeA), en donde las industrias deben informar al sistema y a sus productores remitentes el Sistema de Tipificación (Sistema de Pago) para establecer las bonificaciones o descuentos por calidad, tanto composicional como higiénico sanitaria. Además, a más tardar el 5 de cada mes deben informar el precio básico a pagar por kg. de GB y/o Proteína; este valor podrá aumentar a lo largo del mes, pero nunca bajar. Esta información, además de servir para que se genere la Liquidación Única Mensual Electrónica – LUME en AFIP, alimenta la base de datos del SIGLeA (OCLA, 2019).

El tema de la renovación de la industria también ha replanteado aquel sistema conservador con el que se ha manejado la cooperativa la mayor parte de su historia, porque al mejorar la calidad de leche, optimizar el sistema de producción disminuyendo el tiempo de elaboración y aumentar la capacidad de procesamiento, ha logrado ampliar la producción y con ello pensar en diversificar el producto; convirtiéndose en otro proyecto pendiente dentro de su agenda.

Uno de los socios comentaba que en el caso de la cooperativa COCAU una de las dificultades ha sido preservar aquella energía cooperativista con la que se creó la institución, generando un estancamiento en el movimiento. Al quedar el manejo en el día a día en manos de los empleados, los socios con el tiempo fueron perdiendo motivación y con ello compromiso, y como estaban ocupados en la producción, el tiempo dedicado a la cooperativa fue cada vez menor. Así es relatado:

El tiempo que le dedican a la cooperativa, es el tiempo que pueden, aunque les interesa, vienen a las reuniones y tratan de estar pendientes. Pero ellos están todo el día trabajando en el tambo y cuando se reúnen es cuando han terminado sus actividades. En verano se reúnen a las 8 pm, en invierno a las 7 pm, y hasta que lleguen todos comienza la reunión. El tambero hasta que no termina de hacer su labor no va a la reunión, es decir; todos tienen sus ocupaciones, entonces la cooperativa se convierte en una tarea extra que a ellos se les exige, por eso, por ahí, involucrarlos es cada vez más complicado. (Entrevista a Informante clave III-9, 15 de noviembre de 2019. Villa Hernandarias, Entre Ríos).

A pesar de estas dificultades, la cooperativa ha llegado a tener varios logros, entre los que se encuentra un acuerdo con la empresa de electricidad con un plan de pago a seis años en donde pasó de monofásica a trifásica la luz de la industria, ayudando bastante en reducir los gastos, entre otros aspectos. Pero lo más importante y que ha aportado en gran medida en su estabilización, es el cumplir siempre con los pagos a tamberos y empleados, tanto en tiempo como en forma. Asimismo, los productores mejoraron su producción gracias a estar asociados a la cooperativa, ello les facilitó obtener financiamiento para que pudieran ir

actualizando sus tambos, ya sea en el mejoramiento de la estructura de éstos o en la incorporación de ordeñadoras con mayor capacidad de extracción de leche; ello es visible cuando se analiza la cantidad de litros que producían diez años atrás y los que actualmente producen.

### *EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA COOPERATIVA CEPAL*

En el local de la iglesia valdense de la localidad de San Gustavo el 9 de abril de 1966 se genera la primera acta, con el objetivo de dar inicio a la asociación cooperativa denominada *Cooperativa Entrerriana de Productores Agrarios del Departamento de La Paz (CEPAL)*. La conformación de ésta surgió gracias a la idea que tuvieron el pastor de la iglesia valdense, el maestro de la escuela rural 11 y un productor de la zona; quién fue el que donó una parte de su explotación para la edificación de la industria.

Imagen N° 1 Socios de la cooperativa CEPAL año 1989



Imagen del archivo histórico de la cooperativa CEPAL. Colonia San Gustavo. Foto del año 1989

En un principio la idea inicial era hacer una cooperativa para aglutinar a los productores agropecuarios y reunir todo tipo de productos. Sin embargo, por muchos años solo industrializó leche, debido a que éste era uno de los productos que más se producía en la zona. Antes de creada la cooperativa, la gente se ubicaba en la ruta para juntar la leche y así

transportarla al mercado de La Paz. Situación que promovió la idea de crear una cooperativa para que fueran ellos los que directamente acopiaran la leche.

La zona donde queda ubicada la cooperativa hace parte del municipio de San Gustavo y está poblada mayoritariamente por la comunidad valdense, por lo que un gran número de los socios que han conformado la asociación hacen parte de esta comunidad, así como también de las cooperativas preexistentes como la Cooperativa Agropecuaria La Paz (CALP), también fundada por integrantes de la misma iglesia. Tal cual lo relata una de las personas entrevistadas: “El sistema cooperativo ya existía, ya estaba la CALP, y aquellos pioneros que tenían el conocimiento cooperativista fueron a los que les nació la idea de fundar a la CEPAL” (Entrevista a Informante clave II-4, mayo de 2019. San Gustavo).

Es importante anotar que la región era conocida por su vocación ganadera, y complementario a ésta se hacían algunos cultivos de lino o avena; el tambo era una actividad que hacía el productor esencialmente para el autoconsumo. Los entrevistados contaban que el tambo como actividad económica surgió con la llegada de un señor de origen suizo a mediados de siglo XX, quien al colocar un tambo en su explotación y vender leche a la gente de la colonia, incentivó su producción. De por sí la comunidad valdense tenía una vocación más agrícola, pero al ver que la producción lechera podía tener éxito, varios de sus integrantes se vieron motivados a iniciarse en esta actividad.

Luego de fundada en 1967, la cooperativa empezó a juntar leche de los tambos que había en la colonia, así como también de las colonias vecinas, obteniendo un total de 30 socios. Cada productor alcanzaba a sacar entre 50 a 130 litros de leche por día, logrando juntar diariamente 3.000 litros de leche en verano y en invierno 2.000. Al principio la recolectaban para llevarla al mercado de La Paz, pero unos años después empezaron a acopiarla para venderla a la Cooperativa Tampera de Paraná (COTAPA); de San Gustavo se transportaba hasta Paso Castro, lugar donde estaba una de las plantas de esta cooperativa, y luego esta empresa la transportaba hasta la ciudad de Paraná.

Desde su fundación hasta finales de los años ochenta la cooperativa fue aumentando poco a poco el número de socios, llegando a obtener para principios de los noventa cerca de sesenta productores de leche, el mayor número en toda su historia. En esos años le llegó a vender a COTAPA hasta 5.000 litros diarios, y una pequeña parte era usada para hacer quesos que se vendían en un mercado que quedaba al lado de la industria; instalaciones que ayudaron a visibilizar a la cooperativa, convirtiéndose en un punto de ubicación relevante para la gente de la zona, en especial para la colonia valdense.

Aquel momento es relatado por una de las personas entrevistadas:

Para finales de los años ochenta era importante el tambo, la gente le entregaba su leche a la cooperativa CEPAL, se veía mucho movimiento de camiones y de gente retirando leche. Las personas que me rodeaban, vecinos, primos, etc., le entregaban a la cooperativa. La cooperativa recibía y enfriaba, y después se la vendían a COTAPA. (Entrevista a Informante clave II-13, mayo de 2019. La Paz, Entre Ríos).

Pero al aumentar la cantidad de leche fueron surgiendo nuevas necesidades, como, por ejemplo, tener dos recorridos al día para juntar el producto o mejorar el sistema de frío, entre otros gastos que fue requiriendo la industria, provocando una baja en el precio pagado al tambero, lo que fue generando inestabilidad en su economía.

Por ese entonces la mayoría de los productores tenía tambos pequeños que oscilaban entre 50 y 150 hectáreas. La gente de la cooperativa recordaba que solo había un tambo más grande con 380 hectáreas, que tenía entre 120 y 140 vacas en ordeño y una ordeñadora de seis bajadas, algo poco frecuente para los tambos de aquella época. A pesar de ello, al ser el precio pagado por la CEPAL inferior al de las otras empresas lácteas, este tambo prefirió dejar de entregarle su producto a la cooperativa. De esa forma fueron perdiendo varios tambos claves.

Por otro lado, a comienzos de los años noventa en la región se empieza a instaurar el cultivo del algodón. Primero surge en Feliciano y luego se difunde por todo el noroeste de la provincia hasta llegar a la colonia, incitando a que la mayoría de los productores se orientaran

hacia este cultivo. Es así como la cooperativa comienza a acopiar y comercializar el algodón que se producía en las colonias que quedaban alrededor del municipio de San Gustavo. Con el nuevo producto crece el número de socios; uno de los entrevistados hablaba que habían llegado a tener hasta 150 socios, lo que implicó aumentar el número de empleados necesitando entre 15 a 20 personas para cargar diariamente la fibra y así transportarla a Feliciano en dónde se encontraba la desmotadora<sup>40</sup>.

La mayoría de los productores fue reemplazando una gran parte del tambo por el cultivo del algodón disminuyendo considerablemente la producción de leche; en pocas palabras la leche pasa a un segundo plano. Tras cuatro o cinco años de auge el cultivo de algodón entra en depresión afectando tanto a los productores, como a la cooperativa. Al sustituir la mayoría de los socios la producción de leche por la de algodón, influyó en el inicio de una prolongada crisis de la producción láctea en la zona por la falta de suministro.

Con la contracción del cultivo del algodón se retoma la producción de leche, aunque ya no con el mismo alcance que habían logrado años atrás. Entre 1995 y 1996 con ayuda de la cooperativa se crea un grupo del programa Cambio Rural, orientado por uno de los veterinarios de la región. A través de éste se logra conseguir algunas herramientas (arrolladora, rastrillo, entre otras); mejorar la calidad de la leche haciendo controles esporádicos, así como también la calidad del rodeo optimizando el tipo de alimentación. El grupo duró cuatro años, y tuvo que cerrarse porque la entidad dejó de pagarle al técnico, y aunque los productores intentaron sostenerlo les resultaba muy difícil cubrir el costo. Situación que es relatado por uno de los entrevistados:

En un principio el Estado le pagaba el 100%, después de dos años cayó al 80%, y después al 60%, y la realidad era que si los productores sacaban para pagar el 40% no les quedaba nada a ellos. El técnico siguió un tiempo más con ellos para tratar de mantener el grupo, su funcionamiento y demás, pero se empezó a disolver poco a poco. (Entrevista a Informante clave II-8, mayo de 2019).

---

<sup>40</sup> Aprovechando este momento la cooperativa se afilia a la Federación Agraria de Entre Ríos.

Con el grupo lograron pasar de 1.800 a 6.000 litros diarios de producción de leche. Sin embargo, su desmantelamiento generó mayor desmotivación de parte de los socios para sostener la producción lechera. Sumado a esta situación, el cultivo de soja empieza a expandirse por la zona provocando que la mayoría de los campos se inclinen hacia este producto; quedando relegada casi por completo la actividad tambera. Entre las consecuencias que tuvo fue que los campos ubicados en las colonias con un tamaño entre 50 a 150 hectáreas, habitados por familias numerosas que habían heredado dichas tierras, optaron por alquilarlas o venderlas. Entonces, si un campo de 75 hectáreas estaba habitado por cinco familias, al repartirlo a cada familia le correspondía 15 hectáreas, por lo que le era más eficaz venderlo o alquilarlo en conjunto, lo que provocó una significativa ola migratoria a los centros poblados más cercanos (Entrevista a Informante clave II-11, mayo de 2019)

Al mismo tiempo, las familias productoras que permanecieron prefirieron pasarse a la agricultura cerrándose así muchos tambos. Situación que también experimentó la cooperativa COCAU, pero a diferencia de Villa Hernandarias, en el noroeste de la provincia de Entre Ríos, donde está ubicada la CEPAL el impacto fue mucho mayor. Muy pocos hijos de productores tamberos conservaron la actividad; la mayoría migró o prefirió hacer agricultura. Suceso que es relatado por uno de los entrevistados:

Del 2000 en adelante empezaron a desaparecer los tambos porque primero no hubo una política de Estado que ayudara, fomentara y sostuviera a los tambos. Segundo, con la crisis del 2001 muchos tamberos dejaron la actividad y se transformaron en agricultores. Además, para esa época no hubo una cooperativa que pudiera sostenerlos. (Entrevista a Informante clave II-9, mayo de 2019).

Durante esos años la cooperativa se sostenía con muy poca leche y su cierre era avizorado como posible y cercano. Así fue manifestado: “El año 2005 la cooperativa era como un vestigio, estaba cada vez peor e iba a desaparecer. Eran muy pocos los productores que entregaban leche, que además no era de muy buena calidad” (Entrevista a Informante clave II-11, mayo de 2019). Para evitar su cierre en el año 2010 surge el proyecto de

integración con la Cooperativa Agropecuaria La Paz (CALP). Por lo que a continuación se explicará cómo fue surgiendo este proyecto y cómo fue evolucionando en el tiempo.

### *Proyecto de integración entre las cooperativas CEPAL y CALP*

La CEPAL había dejado de entregarle leche a COTAPA ya que estaba en crisis, por lo que había empezado a hacer quesos vendiéndolos en el mercado local y a un proveedor de la provincia de Misiones; no obstante, la pérdida de tambos y la consiguiente reducción del volumen de producción era cada vez más notoria. Es así como en el 2006 las cooperativas CEPAL y CALP empiezan a iniciar conversaciones para asegurar la continuidad de la CEPAL.

Para ese momento, alrededor de tres socios entregaban leche a la CEPAL, pero cerca de la localidad conocida como El Solar, ubicada más al sur de la provincia de Entre Ríos, había seis tambos que eran socios de la CALP, gracias a que ésta les vendía alimento para los animales. Por lo que una de las tareas iniciales que se propusieron por parte de la CEPAL fue captar a estos productores para que les entregaran su leche y así abrir la opción de tener más suministro. Con esa expectativa, empieza a surgir el proyecto de integración entre ambas cooperativas.

Algo que facilitó el proceso era que las dos compartían los mismos consejeros<sup>41</sup>. Así lo relata uno de los trabajadores de la CEPAL: “las dos cooperativas siempre han estado muy vinculadas, los consejeros de acá han sido los consejeros de allá, en un momento el presidente de la CEPAL era el hijo del presidente de la CALP y así en varios casos” (Entrevista a Informante clave II-2, mayo de 2019). Esto permitió que el proyecto iniciará rápidamente comenzando con acciones puntuales.

---

<sup>41</sup> Personas de la CEPAL que tenían funciones como presidentes, tesoreros, consejeros, etc., también hacían parte de la CALP; además la mayoría pertenecía a la colonia valdense.

Una de las primeras acciones de parte de la CALP fue apoyar con financiamiento para remodelar las instalaciones donde estaba la industria. De igual forma, también se amplió el comercio adjunto, convirtiéndose en una despensa importante para la venta de los productos de la CALP, incluido los quesos de la CEPAL, además de otros artículos; logrando abastecer a las colonias cercanas de una gran variedad de productos.

El proyecto de integración comienza en 2010, y su propósito desde entonces ha sido que la CALP se encargue de comprar la leche a los tamberos y comercializar el producto, que son los quesos, mientras que la CEPAL se responsabiliza de producirlos. De esa forma, con la venta de los quesos la CALP logra cubrir los gastos de la financiación de la remodelación de la industria, así como también pagarles a los empleados que trabajan en la elaboración del producto. Por lo tanto, la CALP compra la leche, paga a los empleados de la industria, vende los quesos, paga los gastos de distribución y comercialización, más algún gasto extra, mientras que la CEPAL se dedica exclusivamente a la producción. Por su parte la CALP le paga a la CEPAL por el servicio de industrialización, asimismo la ganancia por la venta de los quesos es dividida a entre las dos entidades. En cuanto a la marca de los quesos, el acuerdo establece conservar el sello de la CEPAL. Así lo relata uno de los entrevistados:

El dinero que se recauda de los quesos se distribuye, si hay perdida tendríamos que cubrirla juntos y si hay ganancias se comparte, es como mitad y mitad de lo que produce la CEPAL... Lo importante es que con la venta de los quesos se pueda cubrir los gastos de empleados, servicios, etc., y si hay una ganancia luego de pagar todo, ésta se comparte. (Entrevista a Informante clave II-2, octubre de 2019).

En el caso de los productores que eran sólo socios de la CEPAL pasaron a ser socios también de la CALP, siendo ésta la que comienza a encargarse del pago de su leche, así como de establecer el precio del litro de leche a pagar a cada tambero; precio que es acordado entre las dos cooperativas. En este sentido, para cobrar el productor tiene que dirigirse a la CALP y no a la CEPAL, como históricamente lo había hecho.

Luego de establecida la integración, se hizo un estudio de mercadeo para analizar si los quesos podían ser comercializados exclusivamente en la zona. Los resultados encontrados demostraron que era factible. La idea era abastecer las localidades de La Paz, Santa Elena y San Gustavo hasta llegar a Feliciano. De esa forma, la CALP se enfocó principalmente en establecer una estrategia de marketing para promocionar los quesos. Para ello la CALP empezó a presionar a la CEPAL para que les exigiera a los productores mejorar la calidad de la leche y así obtener un mejor producto; para este propósito contactaron al INTA para que los asesorara y apoyara con técnicos.

Los primeros análisis sobre la calidad de la leche no fueron positivos, lo que llevó a desarrollar actividades de asesoramiento para que los productores la fueran mejorando. Igualmente, se les ayudó con financiamiento para que pudieran adquirir equipos de frío. Una de las personas responsables de la estrategia de marketing relataba:

Para la estrategia de marketing pasaba un camión informando sobre los quesos. En todos los eventos de la ciudad de La Paz (fiestas sociales, fiestas del hospital, etc.), durante dos o tres años entrábamos con la presentación de las tablas de quesos, colocando carteles para que la gente los conociera. Además, había publicidad en los supermercados, promoción en las góndolas... todo esto para que la gente se enterara de que existíamos y cuando la gente supo empezamos a vender en mayor cantidad. (Entrevista a Informante clave II-12, mayo de 2019).

En cuanto al tema de la escasez de tambos, aunque la integración permitió que en un principio se unieran algunos productores aumentando la cantidad de leche recolectada, con el paso del tiempo volvieron a perder a la mayoría. Antes de la unión tenían tres tambos y producían 400 litros de leche, con la integración aumentaron a nueve tambos produciendo 4.000 litros aprox. Cómo lo habían previsto, la mayoría de los nuevos tambos que habían ingresado eran de la localidad de El Solar, pero justamente fueron éstos los que luego dejaron de entregarle, volviendo a tener para mayo de 2019, de vuelta solo tres socios que suministraban leche.

Entre las razones que originaron el abandono por parte de las familias productoras se pueden mencionar: por un lado, el jefe de una explotación no pudo continuar con el tambo entonces al heredárselo al hijo éste prefirió abandonarlo; otro productor sustituyó la producción de leche por agricultura. Un tambo que también lo heredó el hijo, optó por venderle a particulares, además comenzó a producir pollos, y a las últimas tres, otras industrias les ofrecieron mejor precio por litro de leche.

De los cuatro tambos existentes a mayo de 2019, uno había sido instalado por la CALP en un campo muy cercano a la CEPAL, y es el que provee la mayoría de la leche, con aproximadamente 1.800 litros por día. El siguiente tambo en tamaño está ubicado al lado de la cooperativa, es de un productor que con los hijos produce agricultura y ganadería, y el tambo lo conserva principalmente porque el jefe de la explotación le tiene aprecio a esta actividad; este campo produce aproximadamente 500 litros diarios. Hay otro tambo ubicado en El Solar que produce alrededor de 250 litros. El cuarto tambo es el más chico, situado también cercano a la usina láctea y logra aproximadamente 200 litros diarios, además es su principal actividad económica. Es decir, que en total la cooperativa recoge aproximadamente 2.750 litros por día, aunque dependiendo de la temporada puede llegar hasta a 4.000 litros aprox., que es la misma cantidad que producía cuando comenzó la integración.

El tambo de la CALP en comparación con los otros tambos proveedores, está en constante mantenimiento y supervisión con el objetivo de que la leche sea cada vez mejor. El tambo más cercano a la cooperativa, según uno de los entrevistados, no tiene mucho futuro, y es posible que en el momento en el que el jefe y la jefa de la explotación no puedan continuar trabajando en éste; lo más probable sea que los hijos lo abandonen y sustituyan por otra actividad agropecuaria<sup>42</sup>. El más chico intenta resistir, pero es posible que cierre porque sus condiciones financieras son muy frágiles, colocándolo en una situación vulnerable. Asimismo, las exigencias que hoy en día tiene la industria lechera limitan su producción. Y el último, que es el que queda en El Solar, al estar lejos es alta la probabilidad de que termine entregándole a otra empresa que le ofrezca un precio más conveniente por litro de leche.

---

<sup>42</sup> Situación que fue expresada por uno de los integrantes de la familia.

Aunque la CALP al principio procuró ayudar a los productores con créditos para que mejoraran los tambos e incentivaran a que la gente se animara a colocar un tambo nuevo, no fue suficiente. Entre los entrevistados, algunos comentaban que la CALP falló en desarrollar una estrategia enfocada en el producto y no en las familias productoras, más aún si uno de los objetivos de la integración era recuperar la actividad tambera que en algún momento la región había tenido. Situación que es expuesta a continuación:

Ahora tenemos productores con muy pocos litros de leche. Cuando hicimos la unión, nosotros creíamos que podíamos hacer remontar la producción láctea, nuestra idea es que los productores genuinos fueran los que abastecieran a la CEPAL, pero la CALP tuvo que terminar poniendo un tambo para poder llegar a tener la cantidad de leche esperada, esa no era la idea inicialmente. Y actualmente seguimos sosteniendo que el objetivo es que los productores genuinos sean los que abastezcan la cooperativa láctea, queremos lograr un crecimiento en el productor. (Entrevista a Informante clave II-7, mayo de 2019).

Por el momento no se conoce un plan que esté relacionado con ese propósito. Al mismo tiempo, no hay un proyecto consistente para poder recuperar la actividad tambera, así como tampoco hay muchas ganas de parte de los productores de abrir nuevos tambos.

En la historia agraria de la región el tambo llegó a ser una actividad significativa, y esto es visible al analizar el número de socios productores tamberos que llegaron a entregarle a la CEPAL, con un recuento aproximado de 120 en más de cincuenta años. No obstante, se reitera en que no se percibió a lo largo del trabajo de campo un deseo persistente de parte de las familias productoras en retornar hacia esta actividad.

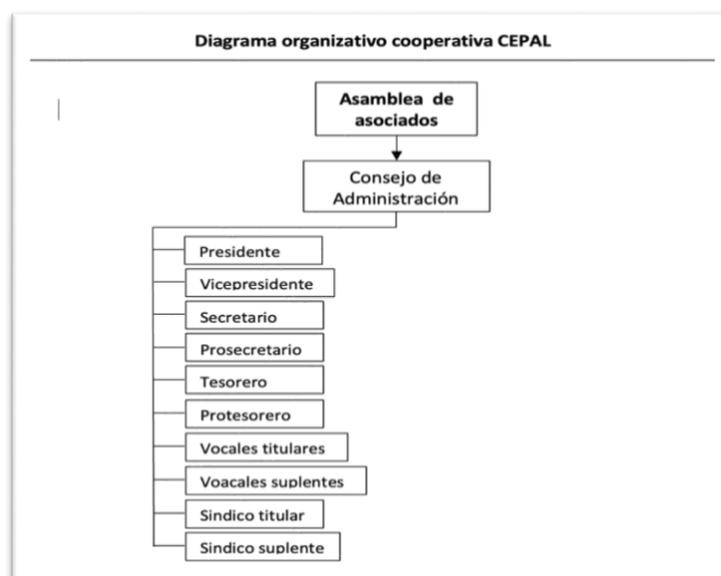
Entre las ideas que han surgido por parte de la CEPAL para conseguir más leche está en buscar tambos nuevamente por la zona de El Solar, o que la CALP forme otro tambo. También comentaban que otra opción era acopiar miel, debido a que algunos productores de la zona se están iniciando en esta producción. Sin embargo, el cambio de producto acabaría

casi por completo con la actividad tambera en la colonia; por ahora el futuro de esta actividad es muy incierto.

### *Organización de la cooperativa CEPAL*

Respecto a la organización de la cooperativa la situación es distinta a la de la COCAU, especialmente por el número de socios proveedores de leche (solo dos)<sup>43</sup>, generando un mecanismo en donde los que ejercen las distintas funciones del Consejo Administrativo son socios de las dos cooperativas CEPAL y CALP.

Organigrama N° 2 Diagrama organizativo del consejo de la cooperativa CEPAL



Elaborado por Nathalia Waked, diciembre de 2020

En este sentido el consejo está compuesto por: presidente, vicepresidente, secretario, prosecretario, tesorero, protesorero, vocales titulares, vocales suplentes, sindico titular y sindico suplente, como se puede observar en el organigrama N° 2; además, están los empleados de la planta (el maestro quesero y tres personas más). El presidente y vicepresidente son socios de la cooperativa CEPAL, el tesorero es el que maneja toda la parte

---

<sup>43</sup> Es de aclarar que el tambo de El Solar no es socio de la CEPAL, solo le vende su leche a la industria.

financiera de la integración entre las dos cooperativas, trabaja para la CALP y la CEPAL, y el síndico es uno de los socios fundadores, hace parte del concejo de la CALP (abandonó el tambo hace muchos años). Los demás integrantes del Consejo de Administración hacen parte de la cooperativa CALP. Por otra parte, la integración de las dos cooperativas lo maneja una subcomisión compuesta por dos o tres consejeros de ambas instituciones.

En el caso de la gente que trabaja en relación a ambas cooperativas, están las personas que atienden el local de ventas, los que se encargan del tambo de la CALP, y los que se ocupan de transportar los productos, incluidos los quesos. En cuanto al tipo de producto, con el aumento de la provisión de leche lograron desarrollar algunas variedades de quesos, pero para mayo de 2019 la escasez en el suministro restringió la producción a solo queso cremoso.

Por último, en cuanto a los apoyos que ha tenido la cooperativa se puede mencionar un crédito blando de la Dirección de Cooperativas de la Provincia de Entre Ríos, a pagar durante cuatro a cinco años; este se otorgó durante el periodo de 1994 a 1995<sup>44</sup>. Y en el 2018-2019 obtuvo un crédito por parte del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Entre Ríos, con el que lograron remodelar la planta de elaboración de quesos. También los socios de la cooperativa recibieron ayudas para mejorar el alambrado y las pasturas, además de la obtención de un crédito por parte de la Fundación ArgenINTA a través del programa INTERRIS, dentro de un proyecto más amplio –UNIR-. Este fue el puntapié inicial para las reformas que hizo la industria láctea de la CEPAL.

#### *ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA SUBYACENTE QUE PERMITE COMPRENDER LAS DIFERENCIAS ENTRE COOPERATIVAS*

A partir del recuento histórico de las dos cooperativas a continuación se va a hacer un análisis que permite entender las similitudes y diferencias que comparten, tomando como referencia el estudio sobre la estructura y las características de las cooperativas agrarias que se encuentra en el primer capítulo, que refiere a los tipos de cooperativas agropecuarias existentes;

---

<sup>44</sup> Fue un crédito previo a la integración con la CALP, usado para reformas a la industria quesera.

esencialmente las relaciones que se dan entre los socios y la organización. De igual forma, con el objetivo de conectar el análisis teórico, se retomarán las variables de tiempo y espacio, para así observar la influencia del pasado en el accionar de las dos cooperativas.

### *Similitudes y diferencias que comparten las cooperativas COCAU y CEPAL*

En cuanto al proceso histórico, las dos cooperativas comparten una historia de más de cuarenta años, y fueron fundadas por miembros de colonias rurales quienes incentivaron la creación de estas dos entidades, compuestas por una estructura imbricada en el sistema de producción local. Tanto en la zona de Villa Hernandarias como en la de San Gustavo las cooperativas estaban integradas en su mayoría por pequeños y medianos productores con campos menores a 150 hectáreas. Desde su inicio se convirtieron en fuentes de trabajo importantes, motorizando las economías regionales. Asimismo, las dos sobrevivieron a las constantes crisis a nivel nacional y regional, presentadas tanto en el campo del cooperativismo, como en la actividad láctea.

En un principio las dos compartían el ser industrias que se enfocaban en la elaboración y comercialización del producto, como una forma de coordinación e integración vertical por medio de la cual los socios son los proveedores del insumo principal, la leche. Además, el objetivo principal de las dos ha sido acopiar leche para la producción de quesos, asegurando la venta de la materia prima, y en lo posible mejorar el precio por litro de leche el tambero para incrementar sus ingresos, como defensa a su producción.

Antes de integrarse la cooperativa de la CEPAL con la CALP, las dos (la COCAU y la CEPAL) fueron entidades que se mantuvieron relativamente pequeñas, no llegaron a convertirse en empresas con reconocimiento a nivel provincial ni nacional. De igual forma, fueron afectadas por el boom del cultivo de la soja que se expresó en mayor medida después de la crisis del 2001-2002, lo que conllevó a que tuvieran serias dificultades en captar nuevos tambos y así aumentar la cantidad de leche recibida, haciendo que al día de hoy tengan problemas de escasez del producto. Para el año 2019 gracias a la demanda de quesos por falta del suministro a nivel nacional, estas pequeñas empresas han logrado proveer medianamente

cada zona donde se encuentran ubicadas, ayudando en la medida en que sea posible a una mejora en el precio del litro de leche y en la venta del producto.

Al mismo tiempo, en los últimos años lograron remodelar sus plantas de elaboración y conseguir ayudas de parte del gobierno provincial y nacional para proveer de insumos a los socios. En este sentido, las dos hicieron parte de un proyecto regional para la provisión de leche a entidades públicas, proyecto que quedó postergado con la intención de ser retomado en algún momento.

En cuanto al manejo de la industria, tuvieron que vivir el proceso de introducirse en la facturación electrónica demandada por la normativa impositiva vigente. De por sí, uno de los integrantes de la CEPAL ayudó asesorando a la COCAU en el manejo de ésta. Igualmente, las dos cooperativas han impulsado a los productores para que mejoren el proceso de calidad de la leche, debido a que es una de las exigencias que la actividad impone.

Referente a las diferencias, una de las características de la COCAU ha sido que siempre se ha mantenido con un número relativamente igual de socios, entre 20 y 30 en promedio. Mientras que la cooperativa CEPAL tuvo varias subas y bajas, en un principio tuvieron 30 socios, luego en el mejor momento de recolección de leche llegaron a tener 60, y después con el auge del algodón subieron a 150; pero desde la crisis del algodón hasta la actualidad no han logrado recuperarse, habiendo en el 2019 tan solo dos socios activos. Con respecto al régimen de cobranza, la COCAU se ha destacado por cumplir con el pago a sus socios en tiempo y forma, mientras que la CEPAL, antes de su integración con la CALP, en algunas ocasiones tuvo problemas relacionados con el pago.

Asimismo, analizando las condiciones de cada zona acerca de la aptitud para producir leche, como se pudo observar en el tercer capítulo, se evidencia que donde se encuentra ubicada la COCAU ha sido mayor la producción de leche<sup>45</sup>, así como el número de empresas de industrialización de la misma. Comparando la zona de la CEPAL con la de la COCAU, la

---

<sup>45</sup> De igual forma, la aptitud agrícola de los suelos es mejor en la zona donde se encuentra la COCAU.

variación entre una y otra es aproximadamente de nueve tambos para la región que rodea a Villa Hernandarias sobre un tambo para La Paz. Demostrando con ello que, un mayor o menor movimiento de la actividad láctea puede influir a largo plazo en motivar o desalentar su producción.

Otra situación a considerar está relacionada con la continuación o cambio en el tipo de producción que las cooperativas manejaron a lo largo de su historia y las consecuencias que tuvo. Para la cooperativa CEPAL, por ejemplo, la sustitución de la producción hacia el algodón generó una de sus mayores crisis, especialmente porque debilitó aún más la actividad láctea que se había desarrollado medianamente en la zona. Es decir, en el caso de la cooperativa CEPAL la necesidad de buscar producciones que fuesen rentables, generó un desequilibrio en la producción de leche al ser relegada por el cultivo del algodón.

Los cambios que tuvo la CEPAL relacionados con el tipo de producción desestabilizaron el manejo de la misma cooperativa generando en varias ocasiones quiebres difíciles de superar. Luego del auge del algodón, y de experimentar un aumento exponencial tanto en el número de socios como en el de empleados, generó un mayor grado de competitividad y por tanto presión para crecer en tamaño; sensación que aún perdura. Mientras que la cooperativa COCAU al mantener una continuidad en el tipo de producción logró mayor estabilidad.

Este deseo por obtener mayor grado de competitividad por parte de la CEPAL, se puede relacionar con el origen de los socios de la cooperativa, en donde la mayoría pertenece a la iglesia valdense. Una gran parte de la colonia valdense maneja la mayoría de las cooperativas de la zona como son: la cooperativa de electricidad, la CALP, de arroz, entre otras. Por consiguiente, dirigen un gran complejo de empresas que proveen diferentes servicios, y que apuntan a crecer, como sucede con la CALP, que es una cooperativa que concentra varios rubros a la vez, con un alto nivel de facturación.

Todo ello indica una mayor vocación empresarial, distinta a lo que sucede con la COCAU que no presenta esta característica, y que puede estar asociado por ser una cooperativa compuesta por personas de distintas colonias, aunque con una mayor proporción de

descendientes alemanes del Volga. En este sentido, lo que realmente hace la diferencia es que, al ser manejada la CEPAL por una población más unificada, en donde la mayoría está vinculada por el parentesco y otros lazos, con gran influencia local por concentrar gran cantidad de rubros en la zona, es más visible reconocer aquel interés por lograr mayor grado de competitividad en comparación con el otro proceso asociativo.

Para el caso de la cooperativa CEPAL, la vocación empresarial ha sido un arma de doble filo, porque al enfocarse más en ese aspecto ha abandonado la posibilidad de conservar tambos que ahora le están entregando a otras industrias, así como de promover a los productores de la zona para que produzcan leche<sup>46</sup>. Por otra parte, en los últimos años para ellos ha sido más importante garantizar la producción a través del tambo propio, así esto implique perder el sentido por la que fue creada la CEPAL (debido a la disminución de los socios), perdiendo de alguna manera su identidad y la mística cooperativista.

No obstante, al analizar la totalidad de las entrevistas se puede observar, de parte de los productores que son socios de las cooperativas analizadas y de las personas que han estado a cargo de las industrias -por lo menos antes de que la CEPAL se integrara con las CALP-rasgos conservadores. Específicamente, en las dos zonas varios entrevistados manifestaban la sensación de estar en lugares que quedaron estancados en el tiempo.

Fue habitual durante el trabajo de campo, que los productores expresaran la necesidad de innovación en todos los distintos procesos de la cadena de valor, desde el momento del ordeño hasta la distribución y comercialización del producto final. Pero, aunque

---

<sup>46</sup> Durante el trabajo de campo los entrevistados manifestaban que a la CEPAL le faltó desarrollar un proyecto a largo plazo en donde con el apoyo de organismos estatales como el INTA, por medio de los equipos de extensión, se logrará transferencia de información para construir conocimiento y así acompañar al productor. Además, argumentaban: “la CEPAL no acompañó al productor, perdió completamente esa visión que tuvo en su momento cuando se creó. Abandonó la mirada de conservar productores chicos que diversificaran; que es lo que cierra ese modelo de sistema de producción familiar” (Entrevista a Informante clave II-10, mayo de 2019). Por otra parte, en cuanto a los tamberos de El Solar, les faltó generar mecanismos para que éstos se asumieran como socios de la cooperativa y así tuvieran más participación en las decisiones que ésta tomaba.

reiteradamente se ha planteado mejorar cada proceso, para ellos implica cambios difíciles de emprender, ya que les genera desconfianza, incertidumbre, etc., sentimientos que pueden estar relacionados con estos rasgos conservadores. Sin embargo, las inversiones realizadas en los últimos años, gracias a los cuales las dos cooperativas lograron renovar sus plantas, y, además, las mejoras significativas que los productores han hecho a sus tambos, expresan el deseo por superar este obstáculo.

Y aunque la COCAU no manifiesta una vocación competitiva, gracias al manejo que ha tenido, logró promover a los productores con financiamiento para que pudieran mejorar sus tambos y así aumentar el nivel de producción. Mientras que la CEPAL integrada con la CALP, que manifiesta mayor aptitud competitiva, sigue en la búsqueda por encontrar un producto que le genere una mejor renta. Como consecuencia cada vez es más ínfima la producción de leche en comparación con lo que en algún momento ésta llegó a hacer.

#### *Análisis comparativo a partir de la estructura y características de una cooperativa agraria*

Teniendo en cuenta la estructura y características de una cooperativa agraria se puede observar varias situaciones. En cuanto al sistema de capitalización las dos cooperativas iniciaron sus labores a partir de un capital inicial y, actualmente el excedente que obtienen luego del proceso de industrialización y comercialización es redistribuido para cubrir gastos de la planta y para el pago de los tamberos, (de manera indirecta en el caso de la CEPAL). Además, han intentado brindarles a los socios préstamos a tasas de interés asequibles, los cuales han sido saldados con una parte del pago que las cooperativas les dan por la compra de su producción.

Sin embargo, con el proceso de integración de las cooperativas CEPAL y CALP no está claro hasta qué punto la CEPAL conserve el sistema de capitalización de una cooperativa común, debido a que la CALP es la que se encarga de brindar préstamos a los socios de la CEPAL, de pagarle a los tamberos y a los empleados de la industria de leche, entre otras cuestiones, lo que hace que los criterios de distribución y capitalización no sean visibles.

De igual forma sucede con el sistema de participación, al ser compartido el Consejo Administrativo de la CEPAL con la CALP y en vista de que la primera solo tiene dos socios activos, una de sus funciones principales como cooperativas relacionadas a la gestión democrática por parte de los asociados, presenta un desbalance. Sin embargo, conserva la realización de asambleas periódicamente y la figura de sindicatura y demás integrantes, lo que aminora dicha situación<sup>47</sup>. En cambio, la estructura del sistema cooperativo de la COCAU es más concreta y funcional.

Con respecto a la articulación con la cadena de valor, a la CEPAL se le ha facilitado este proceso luego de la integración, convirtiéndose en uno de los asuntos a los que más le han prestado atención la CALP; el tener un lugar de venta al público facilita dicho enlace. En cuanto a la COCAU, aunque ha intentado abrir camino a nuevos compradores, ésta es una de las mayores desventajas que tiene para crecer, principalmente por la falta de visibilidad al no tener venta al público de sus productos.

Una de las falencias que han tenido ambas cooperativas es el haber perdido con el paso de los años la formación de una conciencia cooperativista, algo que es fundamental para mantener la esencia de lo que significa esta forma asociativa; mientras que los socios vayan perdiendo el propósito de lo que es una cooperativa y su razón de ser, se irá debilitando el funcionamiento de la misma. Lo mismo sucede con el nivel de importancia de los asociados para definir su estrategia y operatoria, si se va olvidando el significado de lo que esto representa, al igual que la trascendencia que hay en asumir los roles dentro del sistema de participación, como son el de presidente, tesorero, entre otros. No darle la relevancia que tiene, refuerza de igual forma a amainar el espíritu cooperativista.

Por último, relacionado al grado de endeudamiento financiero, para las dos entidades no fue una situación que haya generado problemas, gracias a que siempre pudieron mantenerse sin la urgencia de recurrir a éste, es más, para la COCAU uno de sus propósitos fue evitar este

---

<sup>47</sup> Aunque debido a que la integración maneja una *subcomisión*, está mucho más mediatizado el sistema de participación.

tipo de compromisos. Aunque el hecho de que la CALP financie las mejoras de la CEPAL puede generar una situación de dependencia que tal vez en un futuro tenga consecuencias. En el mismo sentido, no se sabe hasta qué punto este proceso de integración deforme las bases originales con las que se fundó esta cooperativa; lo más probable es que se estén debilitando.

### *El territorio usado en relación con el proceso de constitución de las cooperativas COCAU y CEPAL*

Para el presente análisis, el cual hace referencia al segundo nivel expuesto por Sergio Schneider e Iván Peyré Tartaruga (2006) “*las relaciones de proximidad, intercambio y reciprocidad*” y vinculado con los procesos sociorurales, se tomará el concepto de territorio usado, en donde se plantea que al comprender el *uso* del territorio y no el territorio en sí mismo, permite entender las configuraciones territoriales y la vida social que se generan en un espacio. Cómo se explicó en el primer capítulo esta categoría está compuesta por tres variables: tiempo y espacio, fijos y flujos, y sistemas de acciones y sistemas de objetos.

Por lo que se refiere a la variable *tiempo y espacio* Milton Santos (2000) plantea que hay varios tiempos, el tiempo del Mundo, el tiempo de los Estados-Nacionales y el tiempo Regional-Local, así que para el caso de las cooperativas COCAU y CEPAL la forma para comprender la dinámica de los diferentes tiempos está relacionada con la industria lechera en Argentina. El *tiempo de los Estados Nacionales*, está determinado por el Estado mismo y por el de las grandes firmas nacionales que son las que pueden utilizar plenamente el territorio nacional.

Concretamente, este tiempo está configurado por la estructura con la que opera la producción de leche a nivel nacional, que depende de la coyuntura internacional o del *tiempo del mundo*. Un ejemplo de ello es con la producción de leche en polvo, dependiendo de la demanda que tenga Argentina para la exportación de este producto, influye en general en el precio de la leche a nivel nacional. De igual forma, dependiendo del porcentaje por parte de las grandes firmas nacionales que destinan para la producción y exportación de leche en polvo, influye

en los precios de la cadena de valor de la industria láctea del país. Es así como el *tiempo del mundo* se convierte en el tiempo dominante.

En una escala inferior se encuentra el *tiempo de los subespacios nacionales, regionales y lugares*, representado por las empresas medias y los organismos provinciales y locales; en este se encuentran ubicados los procesos asociativos de la COCAU y la CEPAL. Aunque, como lo expresa Santos (2000), cada espacio es alcanzado de forma diversa por el *tiempo del mundo*, por lo que la canalización de productos lácteos a la exportación, especialmente de leche en polvo, por parte de las grandes empresas lecheras incide en los precios de los productos en el mercado interno.

Esta situación crea una sensación de crisis generalizada para toda la cadena láctea, sin embargo, casos como el de estos pequeños emprendimientos encuentran el espacio perfecto para abastecer esa demanda, logrando mejorar el precio de compra por litro de leche, aumentando sus ventas. Es decir, dependiendo de la situación, cada espacio es alcanzado de forma diversa por los *tiempos del mundo*.

Otra de las formas de ver cómo es alcanzado un espacio por el *tiempo del mundo*, es observando el modo en que fueron surgiendo las cooperativas de industrialización de leche en los diversos lugares del país, en donde la gran mayoría conserva características comunes, que son claramente visibles en los procesos asociativos de la COCAU y la CEPAL; como por ejemplo ser fundados por inmigrantes que ya tenían una vocación cooperativista. Así mismo, las condiciones desfavorables en las que se encontraban los productores, fue una de las principales razones para el surgimiento de estos procesos. Es decir, ha existido un tiempo del mundo que ha propiciado la formación de procesos como el de la COCAU y la CEPAL, así como otros procesos similares.

Igualmente, las diversas crisis que se presentaron en el sector lácteo perjudicaron a las distintas cooperativas, así como también, dañificaron a todo el sector; convirtiéndose actualmente en una de las actividades más golpeadas dentro de la economía argentina. En este sentido, se puede visualizar como el *tiempo del mundo* alcanza a los procesos locales

logrando así una historia en común. Esto explica la importancia de conocer no sólo lo que sucede en un proceso en específico, sino también lo que sucede en otros tiempos (tiempos del mundo, y tiempos de los Estados Nacionales).

En cuanto a la variable *sistemas de acciones y sistemas de objetos*, está representado de la siguiente forma: el sistema de objetos es para cada proceso asociativo (COCAU y CEPAL) el espacio en donde se han desarrollado, es la materialidad<sup>48</sup>. En este sentido la materialidad, que incluye a la naturaleza, sería las acciones pasadas, las existencias técnicas y normativas que vienen de tiempos remotos y pasados recientes. Pero esa materialidad se ha creado a partir de un sistema de acciones, que es el uso que se le ha dado a esa materialidad, que es la acción humana.

Tanto la cooperativa COCAU como la CEPAL, han sido procesos donde a través de éstos, cada uno ha creado un territorio, por lo tanto, cómo se crearon, dónde, por quién, por qué y para qué (qué es lo que relata este capítulo), cómo se desarrollaron, es el uso que se le ha dado a ese territorio. Como se nombró en el primer capítulo, el territorio usado “es tanto resultado del proceso histórico cuanto la base material y social de las nuevas acciones humanas” (Santos, 2000, p. 105). De ese modo, el lugar dónde surgió cada cooperativa, por quién, por qué y para qué, hacen a cada proceso; cada pequeña parte influye en gran medida en la forma en que se han desenvuelto estos dos organismos.

Para ilustrar, el hecho de que la cooperativa CEPAL sea manejada en gran medida por colonos valdenses, explica el por qué es como es. Cómo se ha expuesto anteriormente, al ser una colonia con una vocación más agrícola que ganadera, tal vez impulsó más los cambios en el tipo de producción. Del mismo modo, también pudo influir en el manejo que se le ha dado a ésta al tener una impronta más competitiva.

Por ello, el proceso de evolución histórica, así como la forma de organización, han sido fundamentales para entender cómo se han construido dichos territorios. Sin embargo, para

---

<sup>48</sup> La variable *fijos y flujos* es analizada en el capítulo VI.

poder visualizar más a fondo cada proceso de territorialidad, en donde se expresan las tensiones y conflictos, a continuación, se profundizará en el espacio territorial de cada cooperativa.

## **CAPÍTULO V**

### **LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL Y SU TERRITORIALIDAD**

El presente capítulo hace un análisis sobre la construcción de territorialidades que nacen alrededor de las cooperativas COCAU y CEPAL y otras empresas en sus relativas zonas de influencia. Para ello, se hace uso del enfoque relacional, especialmente a través de los aportes de Marcelo Lopes de Souza y Rogério Haesbaert. En primer lugar, se estudia la construcción de los territorios conformados a partir de estos procesos asociativos, teniendo en cuenta la ubicación de los tambos, las industrias lácteas y los municipios que se encuentran en la zona, entre otros aspectos<sup>49</sup>. Por otro lado, se profundiza en los conflictos y encuentros que surgen entre los distintos actores, los cuales se convierten como punto de partida para interpretar la densa red de relaciones e intereses que los conforman.

Luego se analiza la incidencia de otras cooperativas lácteas entrerrianas en los procesos cooperativos de la CEPAL y COCAU, puntualizando en los casos de COTAPA y COTAGU, debido a que directa o indirectamente influyeron en la formación de estos territorios, así como en la promoción del sector lácteo en la región.

En el último apartado se analizan las categorías de espacios dominados y espacios apropiados, con el objetivo de entender cómo operan ciertas estrategias de dominación y apropiación, y sus repercusiones para cada proceso. En relación a los niveles de análisis de procesos sociorurales propuestos por Sergio Schneider e Iván Peyré Tartaruga (2006), se indaga hasta qué punto los procesos de territorialidad generados a través de las cooperativas COCAU y CEPAL pueden ser entendidos como territorios jurídico-políticos, culturales o

---

<sup>49</sup> Conforme a la ubicación de los tambos, esta información se obtuvo a través del ejercicio de cartografía social realizado en conjunto con las personas entrevistadas. En cuanto a las industrias de las zonas, por medio de las entrevistas se hizo un relevamiento de las industrias lácteas; pero además se tuvieron en cuenta las industrias no lácteas debido a la conexión de los socios y las cooperativas con éstas (estos aspectos son tomados como aproximación a la categoría de dominación y apropiación implícita en el concepto de territorio). De igual forma sucedió con los municipios seleccionados, en el que se señalaron principalmente los lugares con los que los entrevistados se sentían más identificados, ya sea por un vínculo emocional o una cuestión funcional/práctica.

económicos. Para finalizar, se estudia cómo están representados los elementos que constituyen un territorio para los dos procesos.

### *ANÁLISIS DEL ESPACIO TERRITORIAL DE LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL*

Para comenzar, es necesario recordar el concepto de territorialidad. Robert Sack (1986) lo define como la “estrategia de un individuo o grupo de afectar, influir o controlar personas, fenómenos y sus relaciones, a través de la delimitación y ejerciendo control sobre un área geográfica” (Sack, 1986, citado por Benedetti, 2011). Un ejemplo de ello está representado en los sitios donde se crean muros con el objetivo de controlar el acceso a éstos; dicha acción manifiesta en el fondo un proceso de territorialidad, a diferencia de los espacios que son delimitados para indicar en un mapa la existencia o localización de un determinado fenómeno, como puede ser la ubicación de un pueblo<sup>50</sup>.

Los procesos de territorialidad pueden ser constituidos en distintas escalas espaciotemporales, pero siempre y cuando estén delimitados por y a partir de las relaciones de poder; entendiendo al territorio esencialmente como un espacio definido y delimitado por y a partir de las relaciones de poder. Una forma de ilustrarlo es a partir de la territorialidad que se constituye cuando un grupo de adolescentes se sitúa en algún rincón de un parque todos los días a la misma hora, generando un control por parte de estas personas sobre ese espacio; o el control territorial que ejercen las economías ilegales como el narcotráfico. En el primer caso se estaría hablando de una territorialidad a escala reducida, y el segundo caso a escala global.

De este modo los territorios son construidos y deconstruidos en diferentes escalas, desde una calle hasta escalas internacionales, como puede ser un continente o una organización que aglutina varios países como por ejemplo el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), entre otras. Así como también de escalas temporales: milenios, siglos, décadas, etc., procesos que

---

<sup>50</sup> El último caso se vincula con el concepto de territorio de los años setenta, en donde éste era concebido como una entidad material, medible y concreta.

transcurren desde lo más simple y cotidiano a lo más complejo. Lo importante es entender que ese espacio es definido a partir de la acción que se ejerce sobre el mismo, y que es determinado por las relaciones de poder que allí se establecen.

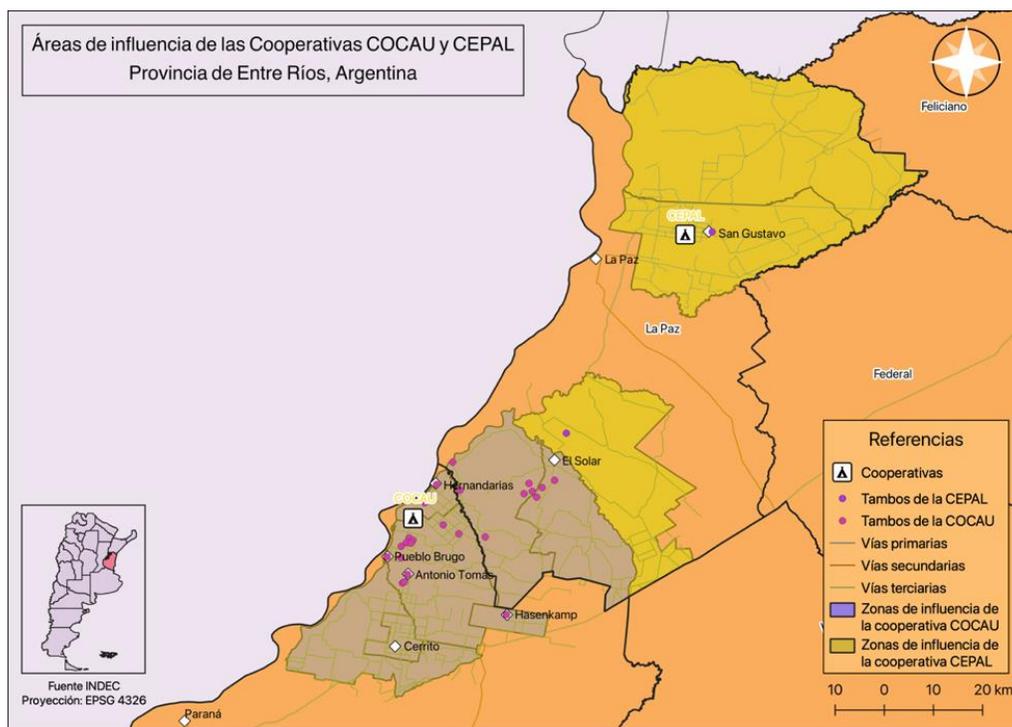
En síntesis, el territorio está conformado por una armazón de relaciones sociales, las cuales se dan en un determinado lugar. Por lo que la territorialidad surge a partir de la estrategia ejercida por un agente o actor social con el fin de controlar los recursos y/o personas de una determinada área (Benedetti, 2011); estrategia que se da a través del contacto con otros o de las relaciones sociales que se establecen entre las personas. En este caso el análisis de la acción de controlar o el control sobre algo, es fundamental para el enfoque relacional.

Es importante tener presente antes de todo, la distinción entre los conceptos de espacio y territorio. Raffestin (1993) declara que el espacio se relaciona con una noción y el territorio con un concepto, lo que permite una formalización y/o cuantificación más precisa del territorio. Para el enfoque relacional, el territorio sería una dimensión del espacio cuando se concentra en las relaciones de poder. En este sentido Rogério Haesbaert (2019) plantea que más allá de diferenciar estos dos conceptos o hacer una distinción definitiva o rígida, señala que el espacio es la expresión de una dimensión de la sociedad, y que el territorio se define a partir de un abordaje sobre el espacio, en donde el corazón de éste está al interior de esa dimensión espacial. De esa manera, la “dimensión” es interpretada, como aquello que involucra la manifestación/realización de las relaciones de poder en sus múltiples esferas. Por ello, en el actual análisis se hace referencia al espacio como una noción que expresa una dimensión de la sociedad, y al territorio como una dimensión de ese espacio que nace a partir de las relaciones de poder que se dan dentro de éste.

Por lo cual, para comprender la construcción de territorialidades que surgen alrededor de las cooperativas COCAU y CEPAL, en primera instancia, y con ayuda de mapas, se ilustrará la conformación de estos territorios, para discutir *los conflictos y/o las disputas* que se han ido presentando dentro de éstos. Después de visualizado “el territorio” o “los territorios”, poco a poco se empezará a entender cómo en esencia éstos representan un ámbito de ejercicio del

poder, y así reconocer quién domina o influye en ese espacio, y cómo (Villarreal, 2015), así como también ir comprendiendo cómo el uso de éstos ha configurado cada territorio.

Mapa N° 2 Áreas de influencia de las cooperativas COCAU y CEPAL. Provincia de Entre ríos, Argentina.



Fuente: Elaboración propia. Programa QGIS 2020

Como se puede observar en el mapa N° 2 hay dos regiones demarcadas, una en color amarillo quemado que corresponde al territorio de influencia de la cooperativa CEPAL y la otra de color café grisáceo<sup>51</sup> que visualiza el territorio de la COCAU<sup>52</sup>. Los puntos de color morado

<sup>51</sup> El área que está representada de color gris azulado se encuentra simbolizada en la leyenda de color violeta, debido a que la capa original con la que se creó esta zona estaba simbolizada de ese color, pero al ir juntando más capas a la imagen el color de la capa original cambió, difuminándose hasta convertirse en gris azulado.

<sup>52</sup> La determinación de cada territorio se obtuvo a través de un proceso de construcción a partir de los relatos de los entrevistados, del ejercicio cartográfico y del proceso de análisis de información, logrando con ello la identificación de las áreas que comprenden estas dos cooperativas. Ahora bien, al ser espacios en disputa, en donde se presentan conflictos y desacuerdos entre los distintos actores, estos territorios son dinámicos y cambiantes. En cuanto a los contornos/límites de las dos regiones, se utilizó una capa de polígonos de todo el

y fucsia representan los tambos que le entregaron leche durante los años 2018 y 2019 a cada cooperativa, así como también se encuentra la ubicación de las dos usinas lácteas.

En cuanto a la CEPAL, el territorio está dividido en dos, la parte de arriba corresponde a la localidad de San Gustavo y sus alrededores, allí se encuentran ubicados (al lado de la cooperativa), tres tambos. Uno es el tambo que le pertenece a la CEPAL, el segundo está justamente al lado de la industria, al igual que el tercero, también situado muy cerca de ésta, mientras que en la parte de abajo se encuentra el cuarto tambo que está cerca de la localidad de El Solar; en total son cuatro tambos. En el caso de la COCAU, la ubicación de los tambos está simbolizada por puntos de color fucsia, en total son veinte tambos.

Explorando el territorio de la COCAU, la mayoría de los tambos que le entregan leche a la cooperativa están próximos a varias localidades, como son: Hasenkamp, Antonio Tomás, Pueblo de Brugo y El Solar; tan sólo unos pocos están cerca de la localidad de Villa Hernandarias, lugar donde está la usina de la cooperativa. Por lo que, se interpreta que gracias a que la gran mayoría de los tambos están por fuera de la localidad de Villa Hernandarias, el territorio termina por sobrepasar los límites jurisdiccionales de esta localidad, ampliándose en gran medida el espacio de influencia. En el caso de Cerrito, aunque no hay un tambo cerca, a través de las entrevistas fue visible la conexión de los socios con esa localidad.

Lo mismo sucede con la CEPAL, si bien el espacio es amplio para los pocos tambos que abastecen a la industria, en las dos áreas seleccionadas (San Gustavo y El Solar) la cooperativa ha tenido una significativa presencia histórica, lo que permite que el territorio se amplíe y sobrepase los límites de esos dos municipios. Especialmente, en la parte que queda más al norte y que limita con la provincia de Corrientes, la CEPAL ha sido la única de la zona que industrializa leche, por ello su proyección en toda esta área. Es decir, el territorio

---

país descargada por medio de los servicios del IDERA. Cada polígono selecciona una localidad, por ello para simbolizar el área de cada región, se fue seleccionando polígono por polígono o localidad por localidad, en relación a los lugares con los que se identificaban los entrevistados y con el espacio que ellos creían que las cooperativas tenían influencia, logrando de esa forma ir creando los distintos territorios.

se ha construido a partir de la ubicación de los tambos, la identificación de los productores con las distintas localidades, y su presencia histórica en la zona.

En cuanto a la identificación con las diferentes localidades, principalmente para el caso de la COCAU, es interesante observar que, aunque algunos productores están ubicados en una localidad se identifican con otra. Por ejemplo, varios productores de esta cooperativa tienen su campo ubicado en Pueblo de Brugo, pero se sienten más reconocidos con Villa Hernandarias y Cerrito. Los que viven próximos a la localidad de Antonio Tomás se identifican más con Cerrito y Villa Hernandarias; los que están ubicados cerca de El Solar con Antonio Tomás y Villa Hernandarias; los que están cerca de Hasenkamp con Villa Hernandarias, y los que están por Villa Hernandarias con Hasenkamp y Cerrito.

Ahora bien, entre las razones con que los tamberos argumentan su “cercanía” a cada sitio, están relacionadas con el lugar que más frecuentan, donde hacen la mayoría de los trámites, donde compran los insumos para el campo (varios comentaban que éstos son adquiridos en la Cooperativa La Ganadera, que tiene varias sucursales en la zona), o porque tienen un lazo emocional y/o familiar con el lugar.

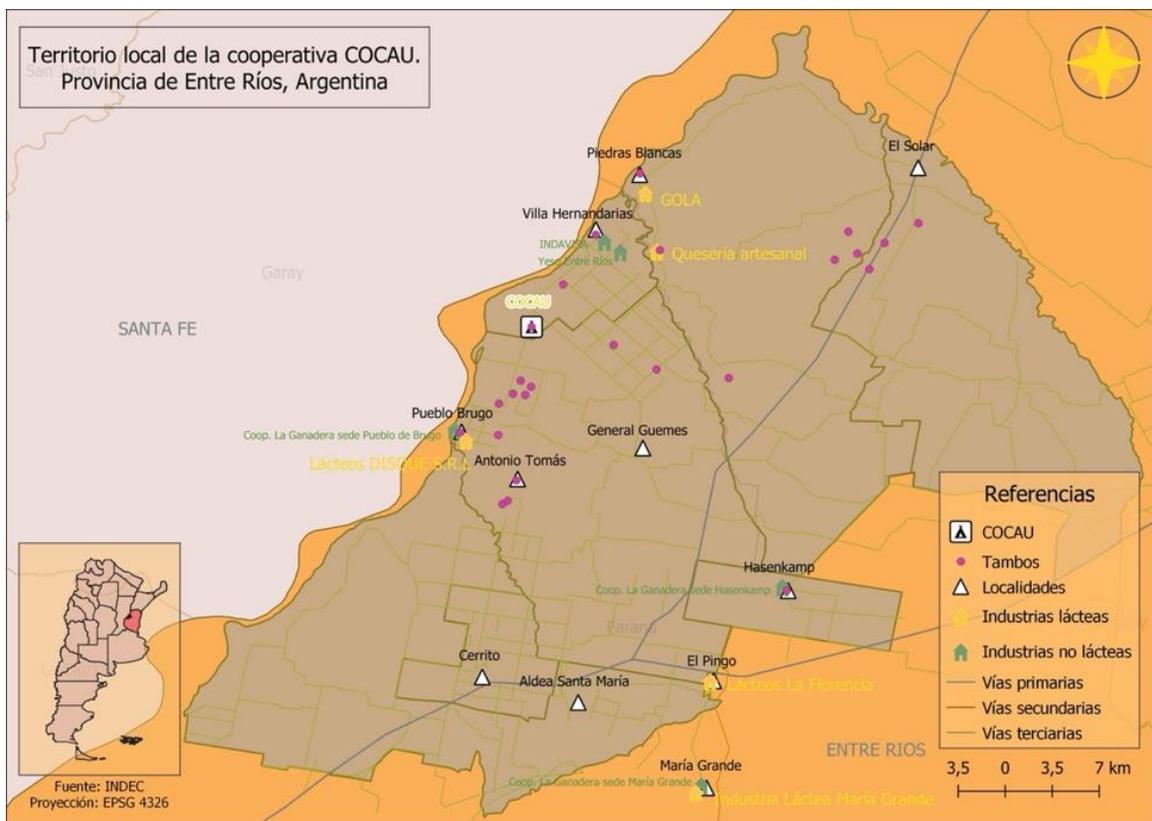
En síntesis, el mapa N° 2 brinda un primer acercamiento que ilustra la conformación de estos territorios con el propósito de visualizar las áreas de influencia, para así entender cómo se han constituido. Es decir, conocer la superficie terrestre, para luego comprender el ejercicio de poder que se da a través de éstos. Por lo tanto, a continuación, se presentarán los resultados que permiten entender las relaciones de poder que se generan entre los distintos actores que hacen parte de estos dos procesos.

#### *Incidencia de otras empresas y/o industrias lecheras de la zona en cada proceso cooperativista*

El presente apartado está dividido en tres partes. La primera hace referencia a la incidencia de las empresas y/o industrias lecheras que se encuentran en el área de influencia de la cooperativa COCAU y sus alrededores. La segunda analiza el territorio de la COCAU, pero

desde un plano más lejano, es decir desde una escala más reducida, logrando con ello la aparición de nuevos actores. Por último, a partir de la visualización del territorio de la CEPAL, se estudian los distintos sujetos que influyen en la dinámica de este proceso asociativo.

Mapa N° 3 Territorio local de la cooperativa COCAU



Fuente: Elaboración propia. Programa QGIS 2020

Observando el mapa N° 3, se indican los tambos que le entregan leche a la cooperativa COCAU, simbolizados por puntos de color fucsia, así como también se visualizan algunas localidades, como son Piedras Blancas, General Güemes, El Pingo y Aldea Santa María, entre otras. Además, aparecen nuevos actores: las industrias lácteas y las no lácteas. En verde están simbolizadas las industrias no lácteas como INDAVISA, que es una empresa que procesa pollos; la de Yeso de Entre Ríos, que se dedica a la extracción de yeso, y la empresa de servicios Cooperativa La Ganadera (cooperativa de consumo y provisión de servicios

públicos), en donde se señalan sus tres sucursales: Pueblo de Brugo, Hasenkamp y María Grande<sup>53</sup>.

En el caso de INDAVISA particularmente un socio junto con su hermano trabajan en forma de prestación de servicios en el engorde de pollos, la empresa de Yeso es un referente industrial de Villa Hernandarias, mientras que varios de los productores están asociados a la cooperativa La Ganadera, que además es una industria de gran relevancia para los diferentes productores que hay en la zona. Empresas que, aunque no están relacionadas con lo lácteo, su presencia permite entender la vida en estas regiones, sus funcionamientos específicos, sus especializaciones, sus relaciones, en fin, su disposición particular, siempre en movimiento (Santos, 1995).

En amarillo se encuentran ubicadas las empresas que industrializan leche<sup>54</sup>. En cuanto a éstas los entrevistados reconocen cuatro: GOLA, lácteos DISQUE S.R.L, lácteos la Florencia y una quesería artesanal. Sin embargo, si se amplía el plano aparecen nuevas empresas conformando de esa manera un nuevo territorio como se puede observar en el mapa N° 4. Estas empresas, aunque se encuentran relativamente alejadas de la cooperativa, han intervenido directamente en la COCAU.

Este mapa enseña en un primer plano y de color café claro el territorio de la cooperativa COCAU, pero además aparece un segundo plano o plano ampliado simbolizado de color marrón, en donde están otras industrias lácteas como Lácteos Tonutti, las tres sedes de Lácteos Esperanza Blanca, la industria láctea María Grande y COTAPA. En la conjunción de los dos planos se puede apreciar que hay una presencia significativa de empresas, así como también hay varias localidades y algunas ciudades intermedias, generando un movimiento

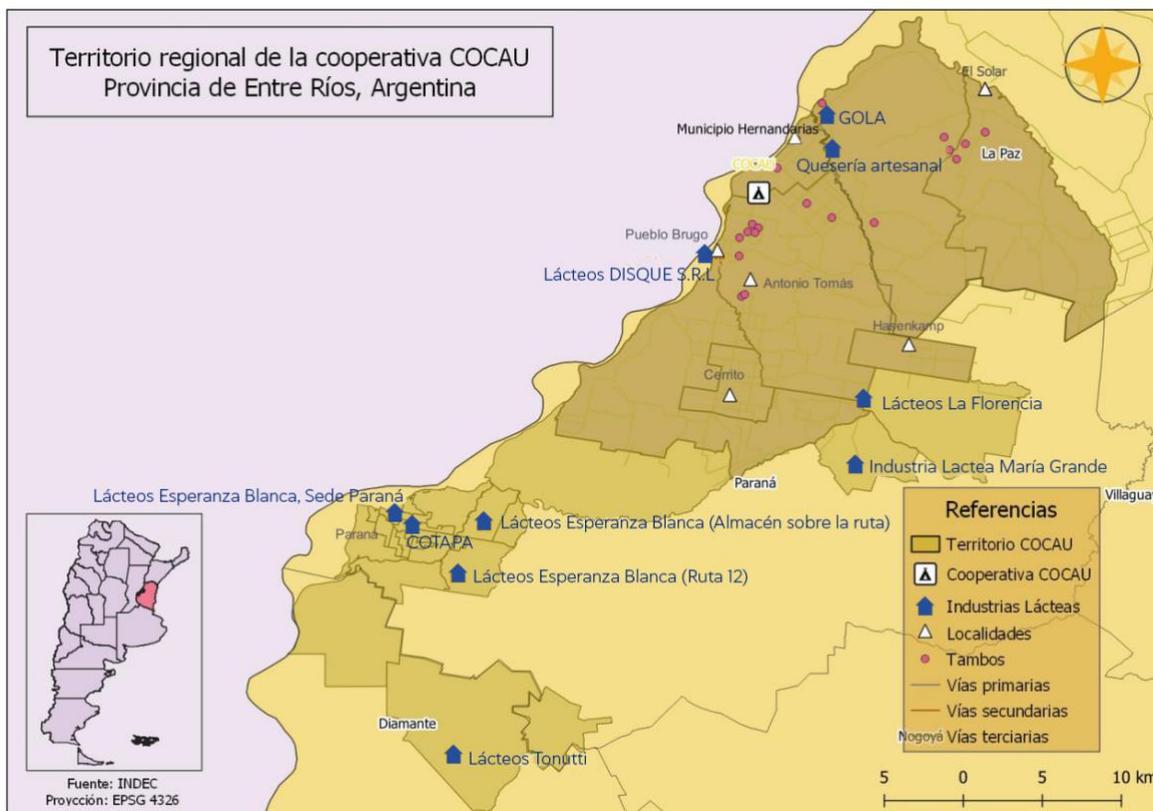
---

<sup>53</sup> Existen más industrias en la zona que no están relacionadas con el sector lácteo, pero para los entrevistados están son las más relevantes.

<sup>54</sup> Las industrias lácteas seleccionadas fueron aquellas que identificaron los entrevistados durante el trabajo de campo. Existen otras empresas lácteas dentro de las áreas, pero no se tuvieron en cuenta porque no hubo conexión directa de éstas con cada proceso cooperativo.

constante entre distintos actores (productores, industrias, comerciantes, transportistas, usuarios, etc.); lo que permite mayor dinamismo en la zona en relación con el sector lácteo.

Mapa N° 4 Territorio regional de la cooperativa COCAU



Fuente: Elaboración propia. Programa QGIS 2020

Pero al mismo tiempo, la cercanía entre unos y otros genera otro tipo de relaciones las cuales suscita conflictos y disputas entre los diferentes actores; que surgen especialmente por el control de ese espacio. Como lo expresa Alejandro Benedetti (2011), cuando se presenta esta situación, se está hablando de relaciones de poder, en donde “una acción consiente está orientada a controlar o incidir sobre las acciones de otros, y es allí que se empiezan a desarrollar relaciones de expropiación/apropiación, presencia/ausencia, inclusión/exclusión y algún grado de subordinación, material o simbólica” (Benedetti, 2011, p. 45). Es decir, las acciones que ejercen las industrias presentes en la zona están orientadas a controlar la producción, y como resultado surgen relaciones de inclusión/exclusión, presencia/ausencia, etc.

Entre los conflictos más comunes que se dan en la zona está el que tiene que ver con la escasez de la producción de leche, que por lo general se presenta en la temporada de invierno. Es en ese momento cuando las industrias ven la necesidad de buscar intensamente tambos para aumentar su abastecimiento.

En el sector de la industria láctea, principalmente entre las pequeñas y medianas empresas existen acuerdos de palabra para evitar conflictos<sup>55</sup>. Uno de los acuerdos más importantes es “respetar” los tambos adheridos a cada usina, y como la cuenca es relativamente pequeña, la mayoría de las personas por lo general identifican a qué industria “le pertenece” cada tambo. A pesar de ello, puede suceder que un tambero decida cambiar de industria, lo que genera roces o mal entendidos entre las entidades. Asimismo, al haber cada vez menos tambos, es más constante la lucha entre las industrias por conservar a sus familias productoras.

Una de las situaciones que fue comentada en varias entrevistas, fue la de una familia productora socia de la COCAU que decidió pasarse a una pequeña industria. Dentro de las distintas versiones se señalaba que se había ido porque le estaban exigiendo optimizar la cadena de frío; hecho que se ha convertido en uno de los mayores generadores de conflicto entre los productores y las industrias.

Pueden existir pequeñas industrias que reciban leche sin tantas exigencias, lo que hace que para algunos productores les sea más conveniente. Sin embargo, este tipo de entidades, al ser pequeñas e informales, tienden a tener corta duración lo que termina por volverse en un riesgo para el productor, además, de generar tensión entre las empresas lácteas. Mientras que para las industrias más formales la calidad de la leche y la temperatura es de suma importancia, porque de eso depende que el producto sea mejor. Sí un productor entrega la leche a una

---

<sup>55</sup> En el 2019, entre las industrias lácteas de la zona, crearon un grupo para coordinar el precio del litro de leche, así como para generar vínculos entre las mismas e intentar solucionar los inconvenientes a los que diariamente se enfrentan las industrias.

temperatura inadecuada afecta la leche de los otros tambos a los que en esa jornada se les ha retirado el producto. Además, es una situación que está reglamentada<sup>56</sup>.

Otra versión sobre el mismo conflicto era que la cooperativa había decidido que si esta persona quería acceder por segunda vez al fondo rotativo para financiar sus inversiones correspondía que le entregara el 100% de la leche, al no aceptar esta condición prefirió cambiarse de industria. La cooperativa por lo general no obliga a los tamberos a que entreguen el 100% de la leche; hay otros productores que le entregan una parte a la COCAU y otra a distintas industrias, Pero como el crédito era un beneficio adicional que recibía el productor, y la empresa necesitaba mantenerse abastecida para cumplirle a sus clientes, ello pudo influir en esa decisión.

Del mismo modo le sucedió a otra industria de la zona, donde uno de sus tamberos decidió pasarse a la COCAU, especialmente por las ventajas que ésta tiene, como es el pagar en tiempo y forma a sus socios, y por los créditos y ayudas que ha recibido la cooperativa y sus socios en los últimos años. Aunque la COCAU manifiesta que esta persona se asoció por cuenta propia, esto generó tensión entre las dos entidades.

Este tipo de tensiones que son comunes en el sector lácteo manifiestan la lucha que hay entre las industrias por la obtención de tambos, en un contexto en que cada vez hay menos productores de leche, lo que genera la necesidad por conseguir mayor control sobre aquellos que permanecen en la zona.

A este respecto, dentro de la zona de estudio se encontraron varias industrias lácteas, en el que dependiendo del tamaño de éstas en cuanto a su capacidad de producción algunas han

---

<sup>56</sup> En el 2011 se aprobó la reglamentación de la Resolución Conjunta N° 739 y 495 relacionada con el Sistema de Pago de la Leche Cruda sobre la base de Atributos de Calidad Composicional e Higiénico-Sanitarios en Sistema de Liquidación Única, Mensual, Obligatoria y Universal. Sistema que “establece que las industrias tienen la obligación de analizar, a través de laboratorios independientes, las muestras de leche cruda enviadas por los productores tamberos y luego realizar la liquidación única según parámetros uniformes informando los valores de calidad de la leche remitida” (Vértiz, 2019).

sido más dominantes que otras. Es decir, a mayor tamaño de producción mayor el grado de dominio sobre la zona, como por ejemplo, la industria Lácteos Esperanza Blanca al poseer varias sucursales en la provincia, la convierte en una de las industrias más sobresalientes lo que le permite tener cierto grado de autoridad dentro del rubro lácteo, a nivel zonal.

Y aunque haya acuerdos entre las empresas, la dinámica misma de la producción láctea genera gran cantidad de disputas, como, por ejemplo: productores que se cambian de empresas por diversas razones, como el precio pagado por litro de leche, el acceso a créditos, menores o mayores exigencias en la entrega de leche, etc., y empresas lácteas que buscan convencer a productores a que entreguen leche a sus industrias.

Todo este entramado de conflictos da cuenta cómo el territorio se convierte en un ámbito de ejercicio del poder, en donde en la construcción de éste es visible identificar quién domina o influye en ese espacio. A su vez, en el estudio de las relaciones de poder que se dan en el territorio da cuenta de cómo se producen y reproducen las relaciones sociales que lo constituyen (Villarreal, 2015).

De esa forma, a partir de la disputa por la obtención de tambos se fueron identificando intereses enfrentados en torno a las estrategias de las industrias por conservar y aumentar el número de productores; conflictos que dan cuenta de la intrincada red de intereses, problemas y desigualdades que constituyen a los territorios. Por lo que todas estas expresiones sociales van visibilizando al poder, que en lo cotidiano se encuentra oculto o no es perceptible dentro de la “normalidad” del mismo sistema (Villarreal, 2015).

Ahora bien, lo que marca la diferencia entre las demás industrias y la COCAU, es su carácter asociativo. Pueden existir en la zona varias empresas lácteas, unas más desarrolladas que otras, pero al ser una cooperativa, intrínsecamente remite a un proceso distinto en donde al ser los mismos productores los que se encargan del manejo de la industria, genera otra relación con la entidad, y por lo tanto con el territorio. Y si bien, aunque la COCAU no es una gran empresa ha ido poco a poco obteniendo cada vez mayor presencia sobre el espacio

que la rodea, y es en esa dinámica entre las industrias, los productores y demás actores, en donde se van construyendo los territorios.

Revisando nuevamente el mapa N° 3, al sur se visualizan varias industrias como por ejemplo Lácteos Esperanza Blanca. Explícitamente, el conflicto que hay entre este tipo de empresas y las pequeñas industrias cooperativas (como la COCAU) tiene que ver directamente con el precio del litro de leche. En las entrevistas explicaban que en la zona donde ésta está ubicada, llegan industrias de mayor tamaño como puede ser La Sibila, entre otras, a buscar nuevos tambos ofreciéndoles a los productores un precio más alto por litro de leche.

Frente a la salida de tamberos que son sensibles a la propuesta de las industrias más grandes, empresas de la zona (como Esperanza Blanca) se desplazan al norte con el objetivo de captar algunos tambos, es decir, se desplazan hacia donde se encuentran ubicados los socios de la COCAU corriendo ésta el riesgo de que le sustraigan algún tambo, generando nuevamente conflictos entre las entidades (sin olvidar que cada productor está adherido a una industria y que esto es de común conocimiento).

Especialmente las grandes empresas van en busca de tambos grandes intentando convencerlos de que les entreguen su leche, en ese intento pueden llegar a encontrarse con los tambos de mayor tamaño asociados a la COCAU, así como también con los tambos ubicados en El Solar. Ante esta coyuntura, empresas como la COCAU y la CEPAL necesitan ingeniarse para conservar a sus productores, ya sea reiterando a sus asociados las ventajas que tiene el pertenecer a ella, o tratando de mejorar el precio; acción que es compleja debido al poco margen de ganancia que tienen las dos cooperativas. Las grandes empresas no buscan los tambos chicos porque les complican la operatoria, les encarecen el flete, mientras que las industrias chicas prefieren los tambos pequeños porque así pueden “negociar” con alguien similar en tamaño, pero con los tambos más grandes la situación se complica. En esos casos, una de las maneras para lograr que el tambo se quede es mejorándole el precio de litro de leche, como sucedió con uno de los tambos de la COCAU.

Las medianas y grandes empresas terminan por convertirse en un referente en el precio a pagar por litro de leche al tambero, basado en el precio de referencia del litro de leche que publica mensualmente el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de Argentina. A partir de esta información, cada entidad decide si lo toma, lo sube o lo baja. Concretamente, las pequeñas empresas ofrecen un valor que puede ser igual al de las industrias más grandes, pero éstas (las grandes y medianas empresas) pueden dar bonificaciones por calidad de leche, logrando elevar ligeramente el precio. Mientras que las otras (las pequeñas industrias) tienden a “castigar” al productor reduciendo el precio; tratando de esa forma de incentivarlos a mejorar su producción. Pueden existir excepciones o momentos en donde éstas puedan llegar a pagar bonificaciones, pero depende de la estabilidad económica que tenga su producción.

Como se ha explicado en el capítulo IV en el apartado *El territorio usado en relación con el proceso de constitución de las cooperativas COCAU y CEPAL*, en donde se expresa cómo las relaciones de poder que se dan en un territorio están alcanzadas por las distintas escalas, por lo que concierne al precio de litro de leche se observa de qué forma las pequeñas y medianas industrias aunque manejan una red de relaciones de poder a nivel local, están permeadas por lo que sucede con las industrias de mayor tamaño y con procesos globales, que son los que finalmente terminan por establecer el valor de este insumo fundamental para su actividad.

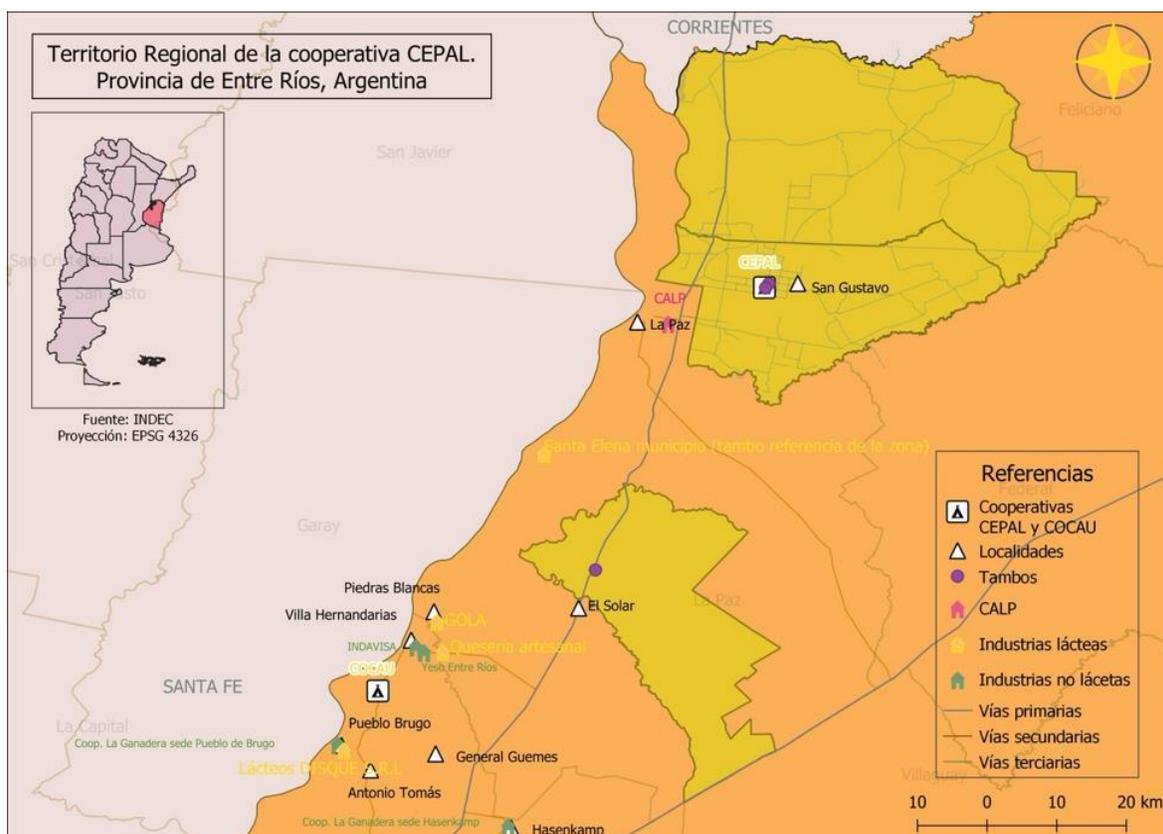
Otra situación a destacar es que existe una concesión a la que recurren algunas industrias para el pago del litro de leche, denominada en esta investigación como venta “artesanal”, la cual consiste en pagarle al productor un porcentaje de su leche de manera informal. Esto permite que pueda recibir un poco más de dinero por litro, convirtiéndose en una de las mayores razones por las que el tambero termina por quedarse en determinada industria. Muchas veces, aunque existan empresas que llegan a ofrecer un mejor precio, el productor va a preferir este tipo de venta porque de esa forma logra una mayor recaudación neta<sup>57</sup>.

---

<sup>57</sup> Aunque el precio a pagar de estas pequeñas industrias es más bajo, lo que recibe el productor con la venta artesanal puede llegar a ser mayor que lo que cobraría al entregarle a una empresa más grande, así ésta le ofreciera un mejor precio por litro de leche.

En cuanto a la construcción del territorio de la cooperativa CEPAL, en el mapa N° 5 se puede observar que la presencia de industrias lácteas es distinta en comparación con la COCAU. Específicamente en el norte, en donde queda ubicada la cooperativa no hay otras industrias de leche, tan solo al sur (en donde se encuentra la COCAU) empiezan a ser visibles, por lo que la dinámica cambia sustancialmente.

Mapa N° 5 Territorio regional de la cooperativa CEPAL



Fuente: Elaboración propia. Programa QGIS 2020

Este hecho genera varias lecturas, por una parte, al no haber en la actualidad un movimiento constante de empresas lácteas y productores en la zona se desincentiva la producción misma, es decir, la falta de tamberos, industrias y la lejanía a más localidades ralentiza la actividad láctea. Igualmente, al ir abandonando los productores el tambo y abocarse casi por completo a la ganadería de cría y recria o a la agricultura, el proceso ha afectado al resto de los actores del sector lechero de la zona; es decir que la dinámica se retroalimenta.

Específicamente, existen dos tipos de productores de leche en esta región. Además de las personas que actualmente le están entregando a la cooperativa, y algunos tambos que están ubicados cerca de la localidad de El Solar, existe una pequeña explotación que hace agricultura y ganadería, pero además conserva el tambo que le provee de leche a su familia y a algunos habitantes de la zona; o sea, vende de manera informal leche a sus vecinos, de la misma forma como se hacía en épocas pasadas.

Este tipo de unidad productiva no le entrega leche a la CEPAL porque con la venta informal obtiene un mayor ingreso (el precio al que ofrece la leche a los vecinos es un promedio entre el precio del litro de leche que se vende en sachet y lo que paga la cooperativa). En otras palabras, si la CEPAL intentara incorporar a este tipo de tamberos que se encuentran cerca sería una tarea compleja, debido a que éstos no estarían interesados en entregarle leche a este tipo de empresas.

Nuevamente observando el mapa N° 5, en la zona en donde se encuentra ubicada la CEPAL, si bien años atrás había un mayor movimiento de industrias lácteas, así como de productores tamberos, en la actualidad la cooperativa todavía conserva el reconocimiento por parte de los pobladores de las colonias aledañas manteniendo la presencia y notoriedad que ha logrado construir a través de los años<sup>58</sup>, lo que le ha permitido que el espacio territorial sea extenso (como se indica en la imagen). No obstante, la pérdida de productores y la lejanía a las otras empresas, puede llegar a provocar que en un futuro tienda a reducirse cada vez más su influencia.

Retomando el tema de las relaciones de poder, en el caso de la CEPAL se presenta una situación que influye indirectamente en el precio de los quesos que vende al público. Aunque la cooperativa abastece de sus productos a una gran parte del espacio en el que ejerce

---

<sup>58</sup> Principalmente por la importancia que tiene el almacén de la CEPAL, al encontrarse ubicado sobre la ruta que va de La Paz a San Gustavo, y al no haber más negocios similares por esa zona, éste se ha convertido en un punto de parada y de abastecimiento para la gente que allí vive.

influencia, no puede evitar que otras industrias de la zona vendan sus productos en este mismo territorio. El problema surge cuando las otras empresas venden quesos a un menor precio del que maneja la CEPAL. Esto sucede especialmente con una empresa que se encuentra al sur de la región, que vende sus productos en el norte de la provincia generando con ello disputas entre las dos entidades. Si la CEPAL quisiera competir contra ésta tendría que bajar sus precios, acción que es imposible ya que equivaldría a una importante pérdida de rentabilidad. Y aunque han intentado llegar a acuerdos con el objetivo de consensuar un precio más equilibrado, la empresa ha continuado vendiendo sus quesos a un precio más bajo.

Este tipo de situaciones, manifiestan las diferentes realidades a las que se enfrenta una empresa cooperativa, que, si no tiene un apoyo fuerte por parte de sus socios y del Estado, puede afectar en gran medida su actividad. Por ello, es de suma importancia conocer cada una de las dinámicas a las que están expuestas este tipo de asociaciones, y las estrategias que utilizan o que están obligados a hacer para garantizar su sobrevivencia.

A modo de reflexión, Robert Sack (1986) exponía que “el territorio es todo espacio que tiene el acceso controlado; por lo tanto, desde el momento en que se controla espacial y materialmente el acceso de algún flujo (sea de mercancías, de personas o de capital), se está transformando el espacio en un territorio” (Sack, 1986, citado por Haesbaert, 2013, p. 18). Como se puede apreciar, controlar espacial y materialmente todo lo relacionado con la captación de leche y la producción de quesos se ha convertido en una estrategia de vida para estas dos cooperativas, y es de esa forma en la que pueden existir, haciendo que el espacio en donde actúan se transforme en territorio. Es importante recordar que cuando se hace referencia al territorio se está hablando del foco que se le hace al interior de una dimensión espacial constituida a partir de múltiples esferas de las relaciones de poder. Por lo que el espacio es esa dimensión abstracta en donde dentro de ella se constituye el territorio.

*Incidencia de otras cooperativas lácteas entrerrianas en los procesos de territorialidad de la CEPAL y COCAU*

Como se pudo visualizar en los mapas son varias las industrias que han incidido en los procesos de territorialidad de la COCAU y la CEPAL. Para el espacio en donde se encuentra la CEPAL, aunque actualmente solo tiene presencia la empresa Lácteos Esperanza Blanca, años atrás estuvieron las industrias La Sibila y COTAPA. Por otro lado, donde se encuentra la COCAU, además de Lácteos Esperanza Blanca, se encuentran La Florencia, la Industria Láctea María Grande y La Sibila y una pequeña quesería artesanal. Pero en el pasado estaban La Paulina, SANCOR, NESTLÉ, la CEPAL y COTAPA<sup>59</sup>, entre otras.

Se trata de industrias que se pueden dividir en tres tipos, las industrias medianas y chicas que son las que más han influido en los últimos años en cada territorio como Lácteos Esperanza Blanca, La Florencia, Lácteos María Grande, GOLA y una quesería artesanal, etc.; las industrias grandes y que tienen un reconocimiento nacional como La Sibila, La Paulina y SANCOR; e industrias entrerrianas medianamente grandes con reconocimiento regional como Lácteos Tonutti y COTAPA, entre otras.

En cuanto a la última, contribuyó en gran medida en el desarrollo de las cuencas lecheras que están ubicadas en la provincia, además fue un actor importante para la historia de la COCAU y la CEPAL. En consecuencia al ser una entidad que se fundó como cooperativa, puede brindar un punto de referencia analítico interesante, especialmente por compartir el mismo espacio territorial. Por ello a continuación se va a relatar brevemente sobre ésta, y su incidencia en las dos cooperativas.

La Cooperativa de Tamberos de Paraná LTDA (COTAPA)<sup>60</sup> surgió en 1965, impulsada por la ley No. 4685 de promoción de la lechería, promulgada por el gobierno de Entre Ríos. La planta central se edificó sobre un terreno cedido por la Municipalidad de Paraná en 1964, con

---

<sup>59</sup> Puntualmente, dos socios de la COCAU antes le entregaban su leche a otra industria, uno le entregaba a COTAPA y el otro a CEPAL. En los dos casos, se fueron por problemas económicos ya que existía la posibilidad de que cerrarían, lo que influyó en buscar otras opciones, como la COCAU.

<sup>60</sup> Esta sección del apartado se basa en el artículo *Cooperativas de industrialización de leche que dejaron la industria* de Edith Depetris de Guiguet y Jimena Vicentin Masaro (2017).

el acuerdo de que la cooperativa en un principio debía comercializar la leche higienizada y enfriada en tachos de 50 litros, y antes de que se cumplieran los cinco años de funcionamiento tenía que lograr su pasteurización y envasado; requisitos que fueron cumplidos al cabo de los tres años de ser fundada.

Desde los años sesenta hasta principios del siglo XXI la empresa fue creciendo y diversificando sus productos convirtiéndose en una marca reconocida en la región. Sin embargo en el 2003 se enfrentó a serios problemas económico-financieros, principalmente por los altos costos administrativos, la baja productividad operativa, la pérdida de proveedores, y el elevado endeudamiento con la AFIP, entre otras situaciones (Depetris et al., 2017), lo que conllevó a que en el 2006 entrara en crisis; desde ese momento hasta el 2015 intentaron gestionar algunas acciones para recuperarla, pero sin resultados positivos.

Entre las acciones que realizaron está el trámite de un decreto que fue aprobado y firmado por el gobierno de la provincia para que se constituyera una sociedad anónima COTAPA S.A. Los planes de esta nueva sociedad era lograr una gerencia que ayudara a hacer cada vez más rentable la industria, incidir en los precios y liderar los avances en tecnología y eficiencia. Además, se esperaba que influyera en el precio de referencia de la producción láctea de la región, así como también salvaguardara la fuente laboral. A pesar de haber emprendido lo propuesto, no lograron los objetivos que se habían establecido.

El nivel de endeudamiento era tan alto que la empresa no tuvo la capacidad para pagarle a los socios, personal y fleteros, acumulando por varios meses dicha falta de pagos. Asimismo, los cheques otorgados para los desembolsos eran devueltos debido a un problema que tenían con la Administración Federal de Impuestos (AFIP). Por ello, en el 2014 se adjudica la venta a la Unión Transitoria de Empresas (UTE) conformada por Cartipam SA y Premieur SA; la primera, una empresa de capitales chinos radicada en General Pico en La Pampa y la segunda, una empresa nacional dirigida por un ex ejecutivo de Rosenbusch (Depetris et al., 2017).

Para enero de 2015 los nuevos compradores se hacen a cargo del 84% de las acciones, el 15% le queda a la cooperativa y un 0.5% a la municipalidad. Pero, aun con los ajustes tampoco

logran tener éxito, declarando el 18 de noviembre del mismo año la quiebra indirecta. En síntesis, entre los problemas que tuvo la empresa se le atribuye el resultado de una desfavorable autogestión, así como un manejo gubernamental adverso, terminando la empresa en manos de capitales externos.

Además de COTAPA, hubo otro proceso cooperativo conocido como COTAGU que no influyó directamente en las cooperativas COCAU y CEPAL, pero al igual que COTAPA fue muy importante a nivel regional, especialmente porque promovió en gran medida la producción de leche en el sur de la provincia. Por lo tanto, conocer su historia también nos sirve, ya que brinda nuevos elementos a tener en cuenta para el presente análisis <sup>61</sup>.

COTAGU surge en 1954 convirtiéndose en una de las primeras cooperativas tamberas de la provincia acopiando leche. En 1961 comienza con el proceso de industrialización desarrollando una gran variedad de productos, como leche fluida, quesos, postres, yogures, gelatinas y ricota. La cooperativa nace con el objetivo de acopiar leche para abastecer a la región, debido a que en la temporada de invierno no había suministro suficiente que pudiera proveerla, y por el contrario en verano sobraba; lo que generaba pérdidas en los productores al no tener la forma de industrializar la leche.

Una de las situaciones que motivó la creación de varias empresas en la zona que industrializaban leche (entre las que se encontraban COTAGU), fue el decreto provincial del gobernador de Entre Ríos de 1969 que, al impedir la comercialización ambulante de leche obligó al sector a pasteurizar y envasar el producto. Ello produjo que para 1992 la cooperativa industrializara 85,000 litros por día, llegando a proveer a los municipios de Concepción del Uruguay, Colón y Gualaguay (Escola, 2018). Pero, para comienzos de 2007 comienzan a manifestarse los primeros problemas económicos. En el 2012 solicita ayuda al gobierno para afrontar una importante deuda que venía arrastrando años atrás con la AFIP; auxilio con

---

<sup>61</sup> Principalmente porque se complementa con lo expuesto en el capítulo VI, en donde se relata la historia de las cooperativas COCAU y CEPAL.

el que logran relocalizar la planta, así como estimular la reconversión tecnológica con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la misma

Aparte de las altas deudas adquiridas, también sufría la falta de materia prima, especialmente por la competencia con la compañía exportadora La Sibila ubicada en Nogoyá. En un intento por salvar a la cooperativa, ésta logra fondos rotatorios destinados a productores. Sin embargo esto no fue suficiente, la falta de abastecimiento reducía las posibilidades de saldar las deudas acumuladas obligándolo a hacer cambios radicales, como achicar la capacidad de producción<sup>62</sup>, y modificar la gestión quedando a cargo de los empleados.

En el año 2017 la cooperativa se ve obligada a cerrar dos locales quedando sin trabajo alrededor de 40 familias. Mientras, los socios productores de leche a la voz de que estaba a punto de cerrar la industria salieron en búsqueda de otra empresa (para esa época la cooperativa industrializaba tan solo 1,200 litros); finalmente en octubre de 2018 se anuncia su cierre. Dentro de lo que comentaban algunos productores de la zona era que había tenido serios problemas de agencia<sup>63</sup>, más la imposibilidad de cancelar las deudas, causando su quiebra.

### *Experiencias de los productores y las industrias con las empresas COTAPA y COTAGU*

---

<sup>62</sup> Para el año 2014 la cooperativa procesaba 30.000 litros de leche diarios.

<sup>63</sup> En la teoría de la agencia, los *problemas de agencia* hacen referencia a la existencia de intereses divergentes entre los que manejan una empresa y quien la administra, el agente. “El principal delega autoridad en el agente para tomar decisiones que pueden afectar el desempeño de la empresa, que no siempre pueden resultar en beneficio del primero” (Depetris et al., 2017, p. 15). Dentro de las cooperativas, dichos problemas están relacionados con los diferentes incentivos que pueden tener los principales (en la cooperativa los asociados) y los agentes (en la cooperativa sus representantes, personal gerencial y empleados). “Por lo general se pueden presentar dos situaciones que se acentúan particularmente con la falta de coherencia entre estructura y estrategias. Una relacionadas con las inversiones, y la otra relacionadas con la gobernanza” (Depetris et al., 2017).

Retomando el caso de COTAPA, hubo varias experiencias de productores de las zonas estudiadas que en algún momento le entregaron leche a esta cooperativa y que de cierta forma muestra aquella red de relaciones de poder generadas alrededor de la COCAU y la CEPAL; especialmente porque varios productores antes de entregarle leche a la COCAU le entregaban a COTAPA, debido a que tenía una central de acopio en la zona.

Entre las razones que expresaban los entrevistados acerca de por qué habían dejado de entregarle leche a COTAPA, manifestaban que al conocer la situación de crisis por la que atravesaba la empresa algunos habían decidido buscar otra industria que acopiara su leche. Otros afirmaban que el mismo camión de COTAPA había dejado de pasar por la zona, quedando los productores sin otra opción que buscar una industria al cual ellos pudieran continuar entregando su leche. En otras ocasiones, el mismo transportista de COTAPA comenzó a acopiar leche a estos mismos productores, pero para llevarla a la CEPAL. Circunstancias así son relatadas por uno de los entrevistados:

Nosotros empezamos con Nestlé, luego COTAPA, CEPAL y por último la COCAU. Nestlé y COTAPA cerraron, el camión de COTAPA no vino más acá, además tuvimos muchos problemas con ellos, luego le entregamos a la CEPAL, ahí estábamos bien, pero después decidimos entregarle a la COCAU, no sé por qué, me imagino que porque es más cerca. (Entrevista a Informante clave I-9 diciembre de 2018, Villa Hernandarias).

Otra situación que se comentó fue que al cerrar la acopiadora de Paso Castro de COTAPA, los productores debían dirigirse a la sede de Paraná para algún inconveniente. Antes, al estar los socios cerca de la industria podían solucionar fácilmente las dificultades que tenían; haciendo que el vínculo entre los socios y el personal administrativo fuera más próximo. Pero al trasladarse a Paraná la relación con el personal cambió, el productor era uno entre muchos; lo que generaba que la solución a los problemas podía no ser resuelta en la inmediatez. Ese hecho desestimuló a los productores motivándolos a trasladarse a otra empresa.

No obstante, la experiencia con la cooperativa COTAPA también sirvió para formar a los productores en el tema lácteo, como fue expresado por uno de los socios de la COCAU, que reiteradamente insistió en que ésta implementara los mismos requerimientos que COTAPA les hacía a sus tamberos, especialmente lo relacionado con el tema de la temperatura de la leche. Comentaba el entrevistado que el transportista de COTAPA no recibía la leche si el productor la entregaba por encima de los tres grados centígrados (cabe señalar que cuando el transportista va al campo del productor por la leche, toma la temperatura); tema que es debatido ampliamente en las asambleas que hacen los socios de la COCAU.

En el caso de la cooperativa CEPAL, la relación con COTAPA también fue muy cercana, especialmente porque en alguna época la CEPAL le entregó leche fluida a esta industria, pero cuando comenzó a tener problemas financieros, COTAPA redujo el espacio de acopio. De esa forma la CEPAL dejó de acopiar leche para ellos, dedicándose exclusivamente a hacer sus propios quesos.

Como se puede observar, son varias las cuestiones a destacar en relación con otros procesos asociativos que se han desarrollado en la región y que directa o indirectamente influyeron en las cooperativas COCAU y CEPAL. Lo más importante es tener claro que, cooperativas como COTAPA y COTAGU fueron fundamentales en el desarrollo de las cuencas lecheras de la provincia, y que al fomentar la actividad láctea movilizaron a otras industrias. Por ello, éstas terminan por convertirse en uno de los tantos actores que conforman estos procesos de territorialidad.

Asimismo, conocer otras experiencias cooperativistas sirve para visualizar una multiplicidad de coincidencias y diferencias que se dan entre procesos asociativos que se encuentran en el mismo rubro. Entre lo más destacable a tener en cuenta es que una de las causas que más contribuyó a que COTAPA y COTAGU cerraran fue el endeudamiento descontrolado y acumulado por varios años, el cual fue de la mano de problemas de “agencia” (como se explicó antes) que nunca lograron resolver, y aunque hayan sido entidades que crecieron en el tiempo, logrando una importante representación a nivel regional, no fue suficiente. Por lo tanto, conocer estas experiencias refuerza aquellas cuestiones que cooperativas como

COCAU y CEPAL deben tener presentes para sostenerse, y así evitar quiebres que lleven a un temible fracaso.

Al mismo tiempo, se pueden rescatar algunas coincidencias que tienen que ver con el espacio en donde han surgido todas estas empresas, como fue el decreto provincial de Entre Ríos del año 1969, el cual coincidió con la fundación de todos estos procesos cooperativos. Por lo que se deduce que esta norma directa o indirectamente efectivamente ayudó a promover al sector lácteo en la zona, y ello favoreció al desarrollo de las cuencas lecheras de la región. Por otra parte, también es importante enfatizar el problema recurrente de la escasez de leche, especialmente en invierno, lo que origina la emergencia de conflictos y enfrentamientos entre industrias.

### *ESPACIOS DOMINADOS Y ESPACIOS APROPIADOS A TRAVÉS DE LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL*

Dentro del proceso de territorialidad generado a partir de las relaciones de poder, se encuentra una intrincada red de relaciones de dominación que nacen a partir de las estrategias de los actores y de sus intereses, que se hacen visibles ante la presencia de conflictos. Lo que implica que dentro del territorio se da la existencia de relaciones entre actores con desigual dotación de poder que conviven en un contexto de supuesto consenso general (Villarreal, 2015). Poder que se distingue desde el sentido más concreto de dominación político-económico, como de dominación funcional, y en el sentido simbólico, como apropiación cultural (Haesbaert, 2013).

Como se ha explicado en el primer capítulo, dentro de las relaciones de poder surgen los conceptos de *espacios dominados* y *espacios apropiados*, relacionados con la distinción que hace Henri Lefebvre (1974) entre dominación y apropiación. En este caso, al hablar de espacios apropiados se hace referencia a una dimensión simbólica y afectiva, en donde implica una relación de identidad o un sentido socialmente compartido, mientras que los espacios dominados son territorios puramente utilitarios y funcionales en el que se ejerce un control o poder políticamente estructurado y/o estructurante. Por lo general, es más

predominante en los grupos hegemónicos una territorialización por dominación y en los grupos subalternizados por apropiación. Aunque los últimos no llegan a tener una dominación concreta y efectiva del territorio, pueden tener una apropiación más simbólica y vivencial del espacio (Haesbaert, 2013).

Rogério Haesbaert (2013) manifiesta que en el proceso de territorialidad se da un híbrido de múltiples relaciones de poder, desde el poder más material representado en las relaciones económico-políticas al poder más simbólico en las relaciones de orden cultural. Por lo cual, un territorio puede estar compuesto tanto por procesos de dominación como de apropiación. Para el caso de las cooperativas COCAU y CEPAL, es muy distinto la forma en que se pueden analizar estas dos categorías (*espacios dominados* y *espacios apropiados*), gracias a que el contexto socioespacial de cada una es heterogéneo, permitiendo que las relaciones de *poder* se expresen de forma diferente.

La cooperativa CEPAL hace parte de una de las colonias ubicadas en el distrito Estacas del departamento La Paz al norte de la provincia de Entre Ríos, en donde un gran porcentaje de los pobladores pertenecen a la mencionada iglesia. Sin embargo, la usina se encuentra cerca de la localidad de San Gustavo (como se puede observar en el mapa N° 4), un pequeño poblado donde habitan personas provenientes de diversos lugares. Principalmente allí se pueden reconocer dos grupos poblacionales, por un lado, están las personas que hacen parte de la comunidad valdense y los que no lo son.

En cuanto a los pobladores de la colonia, el hecho de pertenecer a la iglesia valdense ha generado la formación de fuertes vínculos entre los habitantes logrando con ello imponerse en este territorio, debido a que manejan los rubros más importantes que allí se desarrollan, como las cooperativas CEPAL y CALP, la empresa de luz, entre otras industrias, lo que ha ocasionado rivalidad entre las dos poblaciones. Se decía que la gente de la colonia llamaba a las personas de San Gustavo “villeros”, es decir, gente que proviene de un pequeño pueblo. En una de las entrevistas relataban que había una sensación de superioridad de parte de los habitantes de la colonia frente a los otros pobladores, manifestando que éstos se reconocían como una “casta superior”.

Por otra parte, comentaban que en cuanto a las industrias que son mayoritariamente manejadas por ellos, éstas son operadas por varias familias haciendo que, entre hermanos, primos, tíos, etc., se compartan distintas tareas y responsabilidades. O sea, hay un manejo concentrado de parte de la colonia valdense hacia los rubros más importantes de la zona. Pero, al ser la mayoría miembros de las mismas familias, ha influido tanto positiva como negativamente en el manejo de éstos. Situación que es relatada por uno de los entrevistados:

Es el mismo núcleo de gente que trabajan, que tienen familia en común, que hacen muchas cosas en común, entonces es muy difícil enojarse con alguien, es muy difícil ser jefe y sancionar a alguien, porque hay vínculos muy estrechos. Yo lo veo de afuera y veo que por ahí hay problemas que son vicios que todos vemos, pero que son entendibles. Todas las familias están mezcladas, todos tienen algún parentesco, eso hace muy difícil el manejo “vos me sancionas a mí y como quedo yo con la familia...” (Entrevista a Informante clave II-12, mayo de 2019. San Gustavo).

En síntesis, se puede distinguir que el sentimiento de identidad que hay en la mayoría de las personas de la colonia valdense, y por consiguiente de los socios que hacen parte de las cooperativas CEPAL y CALP al pertenecer a la misma iglesia, termina por convertirse en un accionar de referencias simbólicas que implican una relación de poder. Es decir, al reconocerse como parte de una comunidad han ido adquiriendo simbólicamente un poder, un estatus, y esa condición identitaria es la que les brinda la capacidad de imponerse ante los demás, generando de ese modo la formación de un espacio de dominación. Dicho de otra manera, la dirección de las industrias más importantes de la zona ha permitido una dominación económico-política sobre el territorio.

Pero si se considera a la comunidad valdense desde la relación de identidad o como un sentido socialmente compartido, a partir de la presencia de ésta en diversos procesos sociales configurados dentro del territorio, en efecto se estaría hablando de una construcción espacial desde la apropiación. Situación que es visible por medio de las iniciativas que ha tenido hacia la comunidad como la realización de talleres, la formación de grupos de mujeres, las ayudas

a los centros de salud, escuelas, geriátricos, entre otros; iniciativas que fueron creando una relación desde lo cultural o simbólico-cultural, donde el territorio es visto como un producto de la apropiación simbólica de una colectividad (Haesbaert, 2013), y que también se manifiesta en el reconocimiento que ha logrado la cooperativa CEPAL de parte de los habitantes de la zona.

Otra situación que también puede ser caracterizada como un espacio de dominación, es el mismo proceso de integración entre las cooperativas CEPAL y CALP, en donde la CEPAL se estaría convirtiendo en un territorio puramente utilitario y funcional para la CALP, que ejerce allí un poder políticamente estructurante. Observando el siguiente relato:

No existe industria, por más cooperativa que sea, con 5 empleados y sobreviviendo con 2.000 litros de leche de por día, es imposible, no te cierran los números por ningún lado. Por lo que se concluye que la CEPAL ha terminado por ser subsidiada por la CALP, por ende, la que decide, hace y deshace es la CALP. Entonces la CEPAL, como cooperativa, ya no existe, es una empresa más de la CALP. (Entrevista a Informante clave II-9, mayo de 2019. La Paz).

En este sentido se puede indicar que al perder la CEPAL poder de decisión sobre las acciones a tomar o los mecanismos a implementar, debido a que éstos deben ser consensuados con la CALP, ha perdido dominio sobre su propia cooperativa, siendo la CALP la que termina ejerciendo ese poder sobre ella.

Por otro lado, en el caso de la COCAU, si se analiza de nuevo el territorio que se ha constituido a través de la incidencia de las empresas presentes en la zona, se podría deducir que la cooperativa ejerce un espacio de dominación, pero no porque “domine” el área sino porque busca el control, convirtiéndose en un proceso que va cambiando de acuerdo a los problemas que van surgiendo con las otras empresas, es decir, no es un proceso acabado, se va transformando a partir del tipo de disputas que surgen. En este caso el territorio termina por convertirse en un espacio puramente utilitario y funcional, en otras palabras, en una fuente de recursos.

*¿Territorios jurídicos-políticos, simbólicos o económicos?*

Como se ha explicado, el enfoque relacional propone que cada grupo social, clase o institución pueda “territorializarse” a través de procesos que presentan un carácter más funcional o simbólico, dependiendo de la dinámica de poder y las estrategias que están en juego (Bautista, 2017), lo que permite que éstos puedan ser especificados como territorios con un carácter más de tipo jurídico-político, cultural o económico.

Uno de los autores que habla de esta distinción es Marcelo López de Sousa (1995), en donde expone que el territorio puede estar relacionado a formas jurídico-políticas, señalando como ejemplo a un Estado Nación; culturales, que se pueden asociar a una asociación de barrio dentro de una ciudad; y/o económicas como una empresa. Ahora bien, al observar lo que más ha influido en cada proceso asociativo, se podría deducir que para el caso de la CEPAL la territorialidad que se ejerce a través de ésta es de carácter más cultural, gracias al peso que tiene la colonia valdense en la población que habita en la zona. En la mayoría de los relatos de las personas que tenían alguna cercanía con la cooperativa, era inevitable la referencia hacia la comunidad valdense, y lo decisivo que ha sido para este proceso esa estrecha relación. Así lo relata una de las personas entrevistadas:

Hay una cuestión ligada a lo valdense, y es que es una cultura de muchas asociaciones civiles no gubernamentales. El valdense es una persona que ha estado desde siempre apoyando todos los movimientos cooperativos y asociativos, si vos te vas a los orígenes, creo que ha sido la población valdense la que ha estado desde un inicio con estas organizaciones. Mi abuelo, mi padre, más todo el sector de la iglesia valdense, han estado muy ligados, desde lo agropecuario hasta lo que puede llegar hacer una cooperativa como apoyar por ejemplo a un hospital. Han tenido esa cultura de participación, del servicio comunitario, hasta han estado involucrados en la fundación de varias colonias. (Entrevista a Informante clave II-13 mayo de 2019, La Paz).

Y aunque este vínculo posee tanto fortalezas como debilidades, es imposible negar su influencia. Mientras que el caso de la cooperativa COCAU, éste se relaciona más a una territorialidad de carácter más económico, debido a que es un proceso en donde lo determinante en sí es la empresa misma, es decir, el movimiento económico que se genera alrededor. Ello no quiere decir que para la cooperativa CEPAL no sea determinante en lo económico, pero en términos del proceso de territorialidad, una de las cuestiones que más ha incidido en el transcurrir de ésta, es su relación con la comunidad valdense, o sea, su relación cultural.

Pese a este intento por calificar a cada proceso, en conclusión, las dos cooperativas manifiestan, en distintos grados, particularidades relacionadas principalmente con lo económico o lo cultural, ya que el territorio, como se nombró anteriormente, puede asumir un sin número de escalas, formas y manifestaciones; y, en definitiva, es el entramado de dichas relaciones las que van guiando a cada proceso.

#### *ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL TERRITORIO, REPRESENTADOS A TRAVÉS DE LOS PROCESOS ASOCIATIVOS COCAU Y CEPAL*

A partir los resultados encontrados se han establecido cuatro elementos constitutivos del territorio. El primer elemento es la porción de *la superficie terrestre*, el cual está ligado a la matriz biofísica, es decir que presenta una base material, correspondiente con uno o más espacios geográficos. Representado en la investigación por los territorios de influencia de cada cooperativa, el cual han sido construidos partir de los relatos de las personas entrevistadas, y del ejercicio cartográfico, en donde por medio de la ubicación de los tambos, de la identificación de éstas con los lugares, y de los vínculos con otras industrias, fue adquiriendo un espacio. Este espacio presenta una lógica material constituido por las usinas, los tamberos, los recorridos, las explotaciones, etc., el cual no presenta una delimitación clara y definitiva de la superficie terrestre debido a que el territorio está en permanente construcción y disputa.

El segundo elemento, es *la acción*, que refiere al proceso de construcción de territorialidad en donde un determinado agente localiza y demarca un área para su control y apropiación. Esta construcción de territorialidad puede generar una o más territorialidades, de acuerdo a la manifestación de las acciones y de las relaciones de poder que se dan en ese espacio.

Especialmente esta situación fue visible con el segundo plano o plano ampliado que surgió con la presencia de nuevas industrias, ilustrado en el mapa N° 3; generando con ello una nueva territorialidad construida a partir de los conflictos y disputas entre industrias, es decir, a partir de la necesidad de control y/o apropiación del territorio. De igual manera, dentro del análisis de la incidencia de las otras industrias lácteas en los procesos de territorialidad de las cooperativas COCAU y CEPAL se pudo observar cómo los distintos actores localizan y demarcan el espacio para su control.

El tercer elemento es *el agente*, al que refiere a cualquier individuo, grupo social, comunidad, empresa, etc., todos ellos constituyen un territorio, desde que haya un control de los recursos, de las personas o de las relaciones (Benedetti, 2011). El agente para este caso está representado por las dos cooperativas CEPAL y COCAU, en donde a partir de cada una se han constituido los distintos territorios.

Y el cuarto elemento se conoce como *el tiempo*. En el análisis del territorio el reconocimiento del *tiempo* y el *espacio* es fundamental para entender las particularidades que pueden tener los diferentes procesos locales, los cuales dependen de factores como la historia del lugar, las condiciones regionales, entre otras dinámicas; procesos que son alcanzados por distintos tiempos. Este cuarto elemento, hace parte del análisis realizado en el capítulo cuarto, en donde se explica el proceso histórico de cada cooperativa, por ello su importancia.

A modo de reflexión, aunque las cooperativas COCAU y CEPAL tienen rasgos en común como ser fundadas en la misma época, tener socios con características similares, ser industrias pequeñas, sobrevivir durante casi cincuenta años, entre otras particularidades, se pudo comprender que son procesos diferenciados, en donde cada una posee cualidades que generan múltiples territorialidades. Al mismo tiempo se ha podido observar que cada

cooperativa representa un ámbito de ejercicio del poder distinto, en donde quién domina o influye en ese espacio, y cómo, es diferente para cada proceso.

## **CAPÍTULO VI**

### **EL DEVENIR DE CADA PROCESO COOPERATIVO A PARTIR DEL ANÁLISIS DE CINCO CATEGORÍAS**

A partir del análisis de los resultados del trabajo de campo y del marco teórico han surgido nuevas categorías analíticas, que explican el devenir de los procesos asociativos de las cooperativas COCAU y CEPAL. En este sentido, el presente capítulo analiza la incidencia de estas dinámicas identificadas durante el proceso de investigación, permitiendo comprender qué tanto se han consolidado o no estas organizaciones y las posibles consecuencias a nivel territorial.

Dinámicas que nacen a partir del análisis de estos dos procesos de territorialidad, y que ayudan a explicar las condiciones propias que hacen a cada proceso ser lo que es. Como se mencionó en el primer capítulo, en el estudio de estos procesos territoriales surgen particularidades que los hacen únicos, y aunque en principio se perciban como similares, a través del análisis de la relación entre el tiempo y el espacio (efectuado en los capítulos anteriores) hacen que cada uno tenga su particularidad; atributos que permiten profundizar en dimensiones que van más allá de lo que se percibe a primera vista.

La primera habla acerca de la visibilidad que han tenido estas dos entidades a través de los años, y cómo ello repercute en su crecimiento. La segunda refiere a las trayectorias tecnológicas presentadas en los procesos productivos de sus socios y de las dos empresas. Tanto la primera como la segunda han impactado en gran medida en el desarrollo de cada una, siendo trascendentales para la situación que enfrentan hoy en día cada organización.

La siguiente es la adscripción a la actividad tambera que da cuenta del nivel de arraigo que hay con este oficio, y si ello ha generado diferenciación en el devenir de cada organización. Finalmente, las dos últimas se enfocan en un análisis prospectivo que, de igual forma, tienen en cuenta lo anteriormente analizado para así poder llevar a cabo dicha disertación. De esa manera, la quinta considera la visión que tienen los productores y las personas cercanas a la producción láctea sobre el futuro de este sector en cada territorio. Y la última, referida a los

cambios en el volumen de la producción de cada industria y las transiciones en el número de socios, conecta el pasado con el presente para así prever un posible futuro para estas dos entidades.

### *VISIBILIDAD EN LOS PROCESOS COOPERATIVOS*

Para analizar la *Visibilidad en los procesos cooperativos* se van a utilizar dos categorías: la esfera privada y la esfera de lo público. Como se expuso en el primer capítulo, Pedro Carricart y Christophe Albaladejo (2005) explican que en la actividad agropecuaria la esfera de lo privado hace referencia a la familia, a los afectos y a los compromisos personales. “Es la de los ciclos reproductivos, del trabajo para la reproducción de la vida material. Prevalecen las relaciones interpersonales, en donde lo que importa son las personas en su singularidad, no sólo las funciones que cumplen” (Carricart y Albaladejo, 2005, p. 60). Mientras que la esfera de lo público es la de los compromisos con la colectividad y la de los comportamientos cívicos, en ésta se gestan las normas para a la vez poder vivir juntos, conservando las diferencias y libertades entre todas las personas. De lo público se desprende la esfera profesional, que es la del mundo de las relaciones laborales formales, la de los roles definidos en función de la actividad productiva.

Cuando se está hablando de la esfera privada y de la esfera de lo público se hace mención al hecho por medio del cual, dentro de las distintas asociaciones, además del oficio que desarrollan las personas pertenecientes a éstas, se llevan a cabo relaciones que van más allá del papel productivo. Puntualmente, las personas mantienen vínculos que no necesariamente se resumen al ámbito laboral, puesto que en la cotidianidad llevan a cabo relaciones interpersonales que van más allá de ese rol.

Al hablar concretamente de una organización como puede ser una cooperativa Pedro Carricart y Christophe Albaladejo (2005), expresan que gracias a que estas esferas son propias del territorio no pueden ser indemnes a la naturaleza del vínculo social local, es decir, ajenas a las relaciones interpersonales. Entre tanto, al estar compuestas las cooperativas por

*personas*, hace que terminen regidas por la esfera privada, que es justamente la de los vínculos:

La cooperativa también está regida por la esfera privada y eso explica la profundidad de los compromisos, el carácter interpersonal y muy poco transparente de los tratos, el estilo patriarquico del liderazgo, el tratamiento discrecional y discreto de temas como el de las deudas y del cobro, la prevalencia de lo informal y de lo oral sobre lo formal y lo escrito, etc. (Carricart y Albaladejo, 2005, p. 60-61).

Referente a la esfera de lo público, al presentar estas organizaciones un carácter predominantemente local, terminaron siendo parte de la vida cotidiana de la mayoría de los pequeños y medianos pueblos rurales, y al ser organizaciones sociales de tipo comunitario procuraron conservar lazos de solidaridad y compromiso con la vida social y económica local. Aunque con el paso de los años un gran porcentaje de estas entidades fueron perdiendo este atributo, que es lo que caracteriza a esta esfera. Sin embargo, especialmente las pequeñas cooperativas han intentado tener algún tipo de compromiso con la colectividad, el cual puede depender del grado en que se encuentre incorporada la esfera de lo privado. Es decir, si la organización y sus socios tienen entre ellos y con la comunidad lazos fuertes, la esfera de lo público tendería a ser más sólida y viceversa.

En relación con las cooperativas COCAU y CEPAL su presencia en el territorio ha sido diferente. En el caso de la CEPAL, su estrecho vínculo con la iglesia valdense le ha permitido participar de varias iniciativas a la comunidad en conjunto con la iglesia, apoyando a las escuelas rurales, jardines de infantes, geriátricos, entre otros. Además, recibe visitas de los estudiantes para que conozcan las instalaciones de la fábrica y así comprendan el proceso de elaboración de los quesos. Igualmente, cuando hay alguna festividad procuran ofrecer a los habitantes degustaciones de sus productos promoviendo su venta. Sucintamente, uno de los proyectos más actuales ha sido la creación de una sociedad civil en beneficio del hogar geriátrico. Como lo expone uno de los entrevistados:

En el caso del geriátrico, se hizo una asociación civil por iniciativa de la iglesia valdense, ellos consiguieron los primeros fondos y luego, las cooperativas se juntaron en unión con la municipalidad de San Gustavo, etc. En este proyecto está trabajando mucha gente con un gran esfuerzo. La asociación se llama *Asociación Civil Hogar Borgata de los Abuelos*, es una iniciativa de la iglesia abierta a toda la sociedad. Esta asociación nace principalmente de la iglesia, pero tiene un fuerte apoyo de las cooperativas CEPAL y CALP. (Entrevista a Informante clave II-7, 7 de mayo de 2019. La Paz, Entre Ríos).

Además de estas iniciativas, la ubicación de la usina de la CEPAL también ha permitido que sobresalga, ya que al estar sobre una ruta provincial se convierte en una parada importante para la población que transita por ésta, y como además cuenta con una despensa relativamente grande donde la gente se puede abastecer de diversos productos, entre los que se encuentran los quesos que producen.

En cuanto a lo productivo, desde su creación su presencia se tradujo en la mejora de los procesos de producción de los tambos que han estado asociados. Antes era común que las personas elaboraran quesos porque no había una empresa que acopiara la leche que les sobraba, pero al crearse la cooperativa empezaron a tener la oportunidad de venderla a la usina, además de continuar con un pequeño ingreso que tenían con la venta de sus propios quesos logrando ampliar sus recursos, así como mejorar los procesos de producción. Suceso recordado por uno de los productores:

Para mí [cuando] recién arrancó la CEPAL benefició mucho a la zona porque antes se ordeñaba a mano, más que todo para hacer queso casero, guardaban y con el pasar de los días los iban consumiendo, después surgió lo de los tambos y luego la CEPAL. Entonces, la abuela que sacaba 40-50 litros hacía queso y el resto lo vendía a la cooperativa, con ese ingreso podían, por ejemplo, estudiar sus hijos. (Entrevista a Informante clave II-8, 8 de mayo de 2019. La Paz, Entre Ríos).

Estos hechos permitieron que la cooperativa hasta el día de hoy mantenga una efectiva visibilidad, no solo ante las personas que residen cerca de la industria, sino también ser reconocida por los habitantes de las colonias ubicadas alrededor de la empresa. Como resultado, debido a la estrecha relación que tiene la cooperativa y sus socios con la iglesia ha llevado a que se conserven los vínculos entre unos y otros, vínculos que están representados en la esfera de lo privado permitiendo de esa forma que la esfera de lo público pueda llegar a ser posible, es decir, que haya un mayor compromiso con la colectividad. En definitiva, al observar el proceso de territorialidad de esta organización, el cual ha estado vinculado históricamente con la iglesia valdense, produjo que su visibilidad sea alta; así su condición económica actual no sea la esperada.

En lo concerniente a la COCAU la situación es diferente, ya que a lo largo de su historia no ha logrado un vínculo tan manifiesto en cuanto a la participación en iniciativas a la comunidad local. Además, al no tener un lugar donde sean visibles sus productos, la industria es desconocida para muchas personas de la zona. El hecho de que la usina no se encuentre ubicada sobre la ruta, impacta aún más en su baja visibilidad. No obstante, tanto el Consejo de Administración como los empleados de la industria han manifestado su preocupación por ser más reconocidos, y en ese sentido han llevado a cabo acciones para mejorar esta condición, como su participación en las “ferias francas” de las localidades más cercanas, como La Paz; allí han podido hacerse conocer, así como vender sus quesos.

Ahora con respecto a lo productivo, su presencia es importante principalmente dentro del sector agrario. Así lo expresa uno de los entrevistados: “...si tomás tamberos, transportistas, empleados de la fábrica, contadores, etc., claro que sí tiene impacto en el medio local. Los tambos son puestos familiares en donde se benefician familias enteras” (Entrevista a Informante clave III-1, 12 de noviembre de 2019. La Paz, Entre Ríos). Otra persona también comentaba: “Sí, la cooperativa tiene un gran impacto porque la mayoría de los tambos crecieron, el 95% han mejorado muchísimo” (Entrevista a Informante clave III-7, 13 de noviembre de 2019. La Paz, Entre Ríos).

Pero al no tener tan incorporada la esfera de lo privado, como sí sucede con la cooperativa CEPAL en conjunto con la CALP, los compromisos con la colectividad han sido menos trascendentales. En este contexto, es importante mencionar que con el paso de los años se fueron debilitando los vínculos entre los socios de la COCAU; antes era habitual la realización de una reunión anual en donde se congregaban los socios y sus familias para compartir y disfrutar de un asado, sin embargo, este tipo de actividades se fueron diluyendo con el paso del tiempo. Lo que se deduce que todo ello probablemente ha influido en el desinterés por el compromiso con el ámbito local, es más, es posible que el acarrear un modelo de negocio más conservador también pudo contribuir en un menor grado de visibilidad al procurar mantenerse de igual forma por un largo periodo, en comparación con otras industrias lácteas.

Y aunque sea valioso el vínculo social que hay con la comunidad, en donde estas industrias se fueron convirtiendo en actores dinámicos de esa cotidianidad que conservan estos pequeños y medianos poblados rurales, la situación actual de este tipo de organizaciones es crítica, haciendo que los compromisos con la colectividad sean más difíciles de lograr. A pesar de todo, estas entidades han intentado desarrollar algunas acciones para que ese vínculo siga activo, en el caso de la CEPAL, o se fortalezca, como sucede con la COCAU.

También se puede analizar la visibilidad de los procesos cooperativos en relación al territorio desde la noción en red como se relató en el marco teórico. Recordando, se habla de red porque en primer lugar las cooperativas agropecuarias están compuestas por los socios, que son los que aportan la materia prima y poseen una estructura burocrática que administra al conjunto de la red. Esta red interna es más acotada en el caso de la CEPAL<sup>64</sup>.

Adicionalmente, las relaciones que se establecen por fuera de cada entidad generan una red localizada de interrelaciones económicas e institucionales. Es en este punto en donde la esfera

---

<sup>64</sup> Al estar la estructura burocrática compuesta en su mayoría por miembros de la CALP, la CEPAL pierde autonomía tanto para la labor administrativa como para la gestión de conflictos; condición primordial dentro de los propósitos cooperativistas.

de lo público se manifiesta, es decir, en donde las cooperativas logran ser visibles al relacionarse con otras empresas e instituciones, con el mercado de trabajo, con los gobiernos locales, y con los usuarios. Y esa red, así como el grado de visibilidad, se complementan con el cuarto argumento, que es el que plantea que las cooperativas hacen parte de una red más amplia que trasciende del espacio local al relacionarse con otras organizaciones similares, permitiendo la difusión de conocimientos (Barbero et al., 2000). Que, para el caso de las dos entidades, son las organizaciones de mayor alcance con las que en años anteriores trabajaron, como por ejemplo COTAPA, así como también los vínculos que desarrollan con entidades del sector agrario, como el INTA, el SENASA, la Secretaría de Agricultura Familiar, el Ministerio de Producción Turismo y Desarrollo Económico de la Provincia de Entre Ríos, etc.

Como se ha comentado, cada institución puede presentar un grado diferente de interacción. Por ejemplo, la interacción con lo local que tiene la cooperativa COCAU es más reducida que la que tiene la CEPAL, pero ello no significa que carezca de interrelaciones sociales y económicas con el sistema productivo de la zona, sino que es más limitada su trascendencia social como forma de organización. Para la COCAU la red primaria, que está integrada por la cooperativa y sus socios, se focaliza primordialmente en sus propios vínculos económicos. Su importancia a nivel local radica en que genera mayor grado de operaciones comerciales, mientras que la CEPAL no es tanto valorada por esta razón sino por su conexión/integración con la CALP, haciendo que sus propósitos estén más cercanos a los de esta cooperativa, y por su estrecho vínculo con la iglesia valdense.

Por último, también se considera lo expuesto por Carlos César Basañes (2017) que indica que las organizaciones, como por ejemplo las cooperativas, están compuestas por la organización de los servicios, el sistema de participación, la organización del trabajo, el sistema de capitalización, la articulación con la cadena de valor, y la articulación con el territorio. Especialmente la última hace referencia al carácter local que posee una cooperativa al ser una institución democrática y abierta, lo que origina un ámbito de participación y referencia donde el productor y su comunidad pueden canalizar múltiples iniciativas

relacionadas con el interés común<sup>65</sup>. Estas iniciativas pueden ser, por ejemplo, el mantenimiento de caminos rurales, como lo han hecho regularmente las dos asociaciones, y más puntual con el acompañamiento a las escuelas, como ocurre con la CEPAL, y en general, con la articulación con distintas instituciones locales, entre otras. Como sucede con el mantenimiento de los caminos rurales, estas iniciativas no son tan evidentes por la sociedad como otras, pero sí generan beneficios de gran importancia a la población.

A modo de reflexión, como se pudo observar pueden existir diferentes miradas en relación con la forma en que un proceso cooperativo puede ser visible, y la importancia que tienen estas formas de visibilidad en la sociedad. Si se analiza la trayectoria de la CEPAL la visibilidad que ha tenido en toda su historia ha sido posiblemente una de las razones por las que aún se mantiene vigente, y en cuanto a la COCAU, mejorar estos procesos puede ser una de las consignas a remarcar en un futuro dentro de los miembros de esta asociación, además que permitiría ampliar su radio de comercialización.

A continuación, se va a hablar de las trayectorias tecnológicas que se han presentado a lo largo de la existencia de estas entidades, en donde desde otro punto de vista se espera comprender cómo ello también ha influido en el devenir de cada organización.

### *LAS TRAYECTORIAS TECNOLÓGICAS EN LA PRODUCCIÓN TAMBERA ENTERRIANA*

En las últimas décadas el sector agrario ha sido testigo de importantes avances tecnológicos los cuales han influido en una mayor eficiencia, acompañada por un sostenido proceso de intensificación de los cultivos. Con la revolución verde de los años sesenta la productividad agrícola se incrementó de manera exponencial gracias a la adopción de una serie de prácticas y tecnologías que lograron que cultivos como el del trigo, maíz, arroz, soja, entre otros,

---

<sup>65</sup> En relación a lo que menciona Basañes en cuanto al carácter local de las cooperativas se interpreta más como una generalización, porque no siempre todas las cooperativas tienen en cuenta este aspecto, empero cooperativas pequeñas como la COCAU y la CEPAL son más proclives a presentarlo.

fuesen más resistentes a las plagas y a los climas extremos. Pero más allá de este hecho particular, en todo el sector agrario se fueron desarrollando innovaciones que permitieron mejorar los procesos productivos.

Puntualmente, cuando se habla de tecnología se refiere a “aquellos artefactos tecnológicos (hardware) y distintas técnicas, conocimientos y fundamentos (software) que permiten al hombre transformar la naturaleza” (Cáceres et al., 2006, citado en Frateschi y Durand, 2019), en donde el origen de ésta puede proceder tanto del conocimiento científico como de los propios productores (Carballo, 2002). Es importante distinguir entre innovación tecnológica y adopción en tecnología. “La innovación tecnológica hace referencia a la creación o generación de tecnologías dentro del establecimiento (endotecnologías) como fuera de éste (exotecnologías), en tanto la adopción tecnológica es la incorporación de exotecnologías al sistema productivo” (Frateschi y Durand, 2019, p. 3), para el presente análisis se va a tener en cuenta los procesos de adopción tecnológica.

Cáceres (1997) argumenta que la tecnología es un medio que permite actuar sobre la naturaleza, pero además constituye a la sociedad y las relaciones humanas, por ello tanto la tecnología como la sociedad están intrínsecamente relacionadas. Los productores agropecuarios están constantemente sujetos a procesos de cambio tecnológico, generando así la necesidad de mejorar los sistemas de producción. De esa forma, incorporar innovaciones tecnológicas en sus explotaciones permite hacer frente a las transiciones, y nuevas demandas que imponen los escenarios socioeconómicos emergentes (Cáceres et al., 1997).

Uno de los enfoques sobre las tecnologías que habla acerca de esta situación es el Constructivista. Esta perspectiva toma como objeto de conocimiento las trayectorias tecnológicas, en donde un artefacto es lo que es gracias a su diseño, a lo técnico, pero además a su significado social; esto hace que algunas introducciones tecnológicas puedan llegar a ser más eficaces, mientras que otras limitadas para ciertos contextos, o simplemente no ser las adecuadas (Chavez y Müller, 2019).

En este sentido, Cáceres et al., (1997) hace referencia explícitamente a la lógica de la producción familiar y su proceso de incorporación tecnológica, el cual se diferencia de la de otros tipos de actores agropecuarios. Este autor argumenta que el desarrollo de su producción está sustentado principalmente por la experiencia cotidiana debido a que sus procesos se desenvuelven en un marco de elevada incertidumbre, logrando desarrollar una lógica que prioriza estrategias de reproducción social más eficaces y seguras (Cáceres et al., 1997), evitando en lo posible el riesgo. No obstante, en algunos casos las deficientes condiciones de producción y la escasa dotación de recursos hace que algunos productores tengan la necesidad de adoptar estrategias que impliquen mayores niveles de riesgo.

El constante cambio de las condiciones contextuales en las que tienen lugar los procesos productivos ya sean internas o externas, les exige que modifiquen permanentemente sus estrategias incorporando regularmente innovaciones tecnológicas (Cáceres et al., 1997). Pero su lógica hace que no incorporen cualquier tipo de tecnologías, más que todo las que no se ajustan a su visión productiva; asimismo, el proceso de incorporación de tecnología suele tomarles mayor tiempo que a otro tipo de actores agrarios. Es decir, no adoptan una nueva idea o práctica apenas se enteran de ella, pueden llegar a pasar algunos años antes de su introducción en donde primero ésta es sometida a un largo proceso. Por lo que la decisión final sobre su incorporación puede llegar a tener varios pasos que incluyen la percepción, interés, evaluación previa, experimentación y, por último, su introducción. En pocas palabras, el cambio tecnológico siempre se da, pero a un ritmo más lento que al de otros actores agrarios.

Ahora, si la producción familiar no tuviese esa capacidad de cambio y adaptación difícilmente podría ajustar su actividad a las permanentes variaciones ecológicas, sociales y económicas a las que se enfrenta a diario. Precisamente las propias limitaciones de acumulación que tienen estas personas son las que alientan las conductas innovadoras, y por medio del desarrollo de nuevas técnicas y conocimientos es que logran resolver los desafíos que tienen en la cotidianidad.

Referente a la producción de leche y a los casos en estudio, en las últimas décadas el sector lácteo ha tenido un importante crecimiento gracias a una mayor eficiencia en los procesos productivos y a la intensificación en la innovación tecnológica. Entre las innovaciones que se han incorporado están relacionadas con la nutrición y alimentación de los animales, la tecnología de ordeño, el manejo del rodeo, el mejoramiento en los procesos de sanidad, el refuerzo en la infraestructura, mayor control de gestión, asistencia técnica y mano de obra (Meyer et al., 2019).

En relación con los procesos de incorporación tecnológica desarrollados tanto por las familias productoras de las cooperativas estudiadas como por las mismas industrias, se pueden apreciar varias situaciones. Para el caso de la CEPAL y debido al abandono paulatino de la actividad tampera, han sido escasos los cambios que han introducido los socios y eso se ve reflejado en la restringida cantidad de leche que logran diariamente. Sin embargo, se ha intentado introducir innovaciones en la usina, que van desde mejorar el establecimiento con la incorporación y renovación de equipos hasta la capacitación de los maestros queseros, mejoras que han servido para introducir nuevas variedades en sus productos.

En cuanto al tambo que posee la cooperativa, cada vez ha habido mayor atención al tema de la calidad de la leche, especialmente en lo referente al control de bacterias permitiendo con ello mejorar la técnica de la producción. Lo mismo sucedió con los tambos de los asociados, en donde por medio de la Fundación Fortalecer se apoyó en el fortalecimiento de la calidad de la leche a nivel productor. Desafortunadamente este proceso se llevó a cabo inmediatamente después de la integración con la CALP cuando la CEPAL tenía un mayor número de socios; años después quedó estancado. En la actualidad los pocos socios que tiene la cooperativa, aunque han mejorado la calidad de la leche no han hecho inversiones importantes para aumentar la producción, así como tampoco expresaron su deseo de hacerlo.

Referente a la COCAU la situación es distinta porque tanto la industria como los socios han logrado poco a poco cambios importantes. En el primer caso se logró ampliar y renovar varios equipos e introducir mejoras en los procesos productivos, como se explicó en el cuarto capítulo. En tanto los socios, la gran mayoría ha podido ampliar las máquinas de ordeño,

mejorar las instalaciones, incorporar mejores equipos de trabajo, como sembradora, niveladora, mixer, entre otros, y esencialmente, han optimizado los procesos de cultivo, intentando obtener mejoras en el alimento para los animales.

En las entrevistas a los socios de la COCAU, estos mencionaron que además de querer aumentar la cantidad de leche producida por día, reiteradamente hicieron hincapié en mejorar la calidad, al igual como sucedió con la CEPAL; situación que va de la mano con la mejora de todo el proceso productivo. Cada procedimiento tiene una enorme importancia, y la forma en que se hace influye en gran medida en la calidad final del producto: el tipo de alimento, el modo en que se ordeña, la limpieza de los pezones, la extracción de la leche, el equipo de frío, etc. Cada paso tiene que hacerse correctamente, usando los elementos indispensables permitiendo de esa forma mejorar su calidad; situación a la que le están dando cada vez más atención.

Pero más allá de la mejora en la calidad de la leche, lo que ha diferenciado a estas dos entidades en cuanto a los procesos de incorporación tecnológica es el deseo o no por continuar con la producción de tambo. Mientras que la mayoría de los socios de la COCAU manifestaron querer continuar, lo cual se vio plasmado en las inversiones a sus tambos, los socios de la CEPAL cada vez se sienten menos motivados por continuar, lo que se ve expresado en las pocas ganas de invertir en sus establecimientos y, por lo tanto, en querer introducir innovaciones.

Además, no hay que dejar de lado, que se está hablando de una producción desarrollada por sujetos pertenecientes a la agricultura familiar, en donde las familias productoras con su actividad por lo general recuperan lo invertido obteniendo un remanente para vivir; lo que sobra es destinado en estas mejoras. Es en ese contexto poco a poco han ido obteniendo los recursos para hacer los cambios e innovaciones a su trabajo. Ahora, si la producción es bastante pequeña o es secundaria, como sucede con los socios de la CEPAL, es probable que destinen cada vez menos recursos a esta producción.

Por añadidura, al ser actividad láctea de ciclo largo en cuanto a que las inversiones en infraestructura y animales, que demandan varios años en amortizarse (Craviotti y Vértiz, 2020), los cambios tecnológicos se dan a un ritmo más lento que en otro tipo de producciones. No obstante, como ya se ha expuesto, “la capacidad y flexibilidad que tienen este tipo de productores en ajustar el consumo al ingreso, cierta flexibilidad para modificar las estructuras productivas adaptándolas a las transformaciones tecnológicas y de cultivos, su característica racionalidad económica y la presencia de mano de obra familiar” (Domínguez y Fontanetto, 2009, p. 4), les ha permitido a las explotaciones adaptarse a los constantes cambios, logrando que se mantengan en el tiempo.

Asimismo, y como se mencionó al principio, todos estos cambios e incorporaciones tecnológicas se lograron a lo largo de muchos años, en donde a través de las instituciones con las que se han vinculado las cooperativas y los socios, principalmente por medio de las labores de extensión, es que las familias productoras y las industrias lograron poco a poco introducir estas mejoras; por medio de la experiencia que iban teniendo fueron asimilando la necesidad de integrar estas nuevas tecnologías.

Precisamente, estos procesos de incorporación tecnológica se han dado gracias a estar asociados, ello ha permitido que las dos industrias y los socios accedan a herramientas financieras con el objetivo de mejorar la producción y así adoptar nuevas tecnologías, como se pudo observar con el fondo rotativo y la dotación que el gobierno provincial les proporcionó en semillas de alfalfa, fertilizantes y detergentes para la limpieza de los tambos. Incluso, por las instituciones con las que se han vinculado las cooperativas y los socios en donde a través de los años, instituciones como el INTA, la SAF, el gobierno provincial, los grupos de Cambio Rural (del que han hecho parte algunos socios), entre otros, han ido apoyando y asesorándolos, logrando mejoras sustanciales en sus explotaciones.

Por último, es necesario entender que el proceso de desarrollo tecnológico y su impacto social va más allá de la idea de que la incorporación de tecnologías son soluciones únicas y dadas, por el contrario, estos procesos son construcciones colectivas que integran saberes técnicos con los derivados de la experiencia cotidiana. Es decir, en el caso del tambo, además de la

incorporación de una u otra tecnología, también están presente los saberes que las mismas familias productoras han logrado en el hacer, y que, en conjunto con la implementación de alguna tecnología, hace que en general mejore todo el proceso productivo.

De igual forma, es esencial tener presente que dentro de los procesos de implementación de tecnologías se tenga en cuenta el territorio, o sea, todas aquellas características que identifican y hacen a la construcción de ese espacio, ya que de ello depende que se puedan dar eficazmente. De esa forma, la capacidad de innovar depende de numerosos actores: las familias productoras y las industrias, y su proceso de territorialización, y aquellas instituciones que desempeñan diferentes funciones y poseen diversos niveles de competencia y conocimientos sobre el proceso productivo, porque de ellos se deriva la efectiva incorporación de la nueva implementación, así como la transferencia y adquisición de habilidades (Pezzini, 2006, citado por Albuquerque, 2006).

#### *SENTIDO DE PERTENENCIA A LA ACTIVIDAD TAMBERA*

Para poder entender el arraigo de los socios de las cooperativas COCAU y CEPAL a la actividad láctea, habría que remitirse a su pasado. Como se explicó en otros capítulos, tanto la CEPAL como la COCAU han sido cooperativas en donde la mayoría de sus integrantes son descendientes de colonos del Norte de Italia y de Alemania, por consiguiente, su pertenencia con la actividad tampera surge de la mano del consumo lácteo incorporado a través de la gastronomía europea, implicando con ello el hábito que tenían sus antepasados de poseer algunas vacas para el ordeño manual y la elaboración casera de derivados de la leche (Pardías, 2017).

Desde la formación de las colonias, en estos poblados era habitual tener algunas vacas para el ordeño diario y la elaboración casera de derivados de la leche; actividad que era encabezada por mujeres acompañadas de sus hijos. Pero desde los años setenta cuando se perfiló cómo una producción orientada al mercado con vistas al sustento de la unidad pasó a estar manejada por hombres y mujeres por igual (Pardías, 2017). Con el manejo del tambo encabezado por mujeres y hombres las labores productivas se fueron entrelazando al ambiente hogareño

incluyendo a los hijos, que desde muy temprana edad fueron socializados al contexto laboral, apoyando tanto a la madre como al padre en las distintas tareas que requería la explotación.

Hablando con las familias socias de las cooperativas, contaban cómo desde muy chicos los hijos han estado involucrados en las labores del tambo. Suceso que comienza desde los primeros años al llevar la madre a su bebé y hermanos al lugar del ordeño, y aunque su función se reduce al acompañamiento a los pocos años, aproximadamente desde los cinco años de edad, empiezan a ayudar en las tareas diarias que requiere el proceso productivo, el cual se efectúa antes o después de asistir a la escuela.

Esta dinámica cotidiana permitió que el manejo del tambo no se estancara en una sola generación, sino que fuera pasando por varias. En ese espacio en donde el hogar y la vida familiar están enlazados con el trabajo de la explotación, la vivienda se termina mezclando con el lugar de trabajo, más aún si el tiempo laboral se une con la dinámica de la vida cotidiana. Lo que produjo que dicha socialización en el oficio fuera moldeando el *habitus* apropiado para el traspaso intergeneracional y la reproducción social de la unidad familiar tampera y su organización social. (Pardías, 2017). De esa forma, se fue configurando dicha pertenencia.

En este sentido, es el *habitus* lo que ha permitido que se dé la pertenencia hacia ésta, ya que al ser un oficio heredado ha implicado que se genere una identidad, además de la trayectoria de toda una vida dedicada al tambo, así como proyectarse en un futuro (Craviotti et al., 2018). Todo ello ha ido generando un arraigo hacia este tipo de producción permitiendo que una gran parte de las familias productoras tamperas, principalmente ubicadas en la cuenca del centro oeste de la provincia, todavía sientan afinidad con esta labor.

En cuanto a los casos en estudio, los resultados en relación al grado de pertenencia que los miembros de cada cooperativa tienen con la actividad láctea son diferentes. Referente a la CEPAL, se pudo observar que el tener la población valdense predisposición hacia la agricultura produjo que las familias productoras no hayan desarrollado un arraigo tan fuerte a este oficio, como sucedió en otros lugares de la provincia como es el caso de la COCAU,

que gracias a su ubicación y al origen de la mayoría de sus habitantes, permitió desarrollar un habitus tambero más significativo, haciendo que la actividad tuviera más presencia e importancia. Además de Villa Hernandarias, varios de los municipios cercanos han sido colonias pobladas por alemanes del Volga, como es el caso de Crespo, las cuales han tenido un gran arraigo con la actividad láctea, lo que también propició el desarrollo de ésta; justamente donde se encuentra ubicada la cuenca lechera del centro oeste de la provincia.

Esta situación se ve reflejada por ejemplo en las fiestas y ceremonias que se hacen en relación con el agro, como es la fiesta del tambero que se realiza en el mes de agosto muy cerca de Villa Hernandarias, puntualmente en la localidad de Güemes. Allí participan algunas familias que se dedican al tambo ubicadas en la zona en donde se encuentra la COCAU. Mientras que en donde está la CEPAL se realiza la fiesta de la cosecha en el mes de marzo, lo cual puede indicar mayor interés por la agricultura.

También el arraigo a la actividad se ve reflejado a través de la forma en que estas personas se proyectan hacia un futuro, tal como se observa en la siguiente respuesta de un socio de la COCAU:

¿En su caso se imagina dedicado a otra actividad que no sea la tambera? Si es así, ¿cuál?: No, yo quiero seguir igual. Para mí el tambo es una forma de vida, una cultura. Mis padres eran tamberos y desde la época de mis abuelos se hacía tambo. Yo siempre hice tambo, siempre haré tambo y espero que mi hijo continúe con él. (Entrevista a Productor tambero I-10 diciembre de 2018, Villa Hernandarias).

Otro entrevistado también comentaba:

Gracias a lo importante que ha sido el tambo, aunque no todos los productores han continuado, sí hay por lo pronto gente que va a querer conservar la actividad, como es el caso de varios socios de la COCAU. Todo ello debido al arraigo que hay en la zona por esta labor, en donde los abuelos y las personas que llegaron de afuera venían con el tambo incorporado entonces de la vaca sacaban leche, mantequilla, yogurt,

dulces, queso, etc. (Entrevista a Informante clave III-3 noviembre de 2019, Villa Hernandarias).

En pocas palabras, para la mayoría de los socios de la COCAU, el tambo ha sido siempre su actividad principal, que obedece en muchas ocasiones a una lógica hereditaria. Mientras que, para la CEPAL, sin tener en cuenta un socio que se dedica exclusivamente a éste, los demás tambos ubicados alrededor de la industria pueden llegar a tener algunas vacas lecheras, pero más que todo para obtener la leche para el consumo diario o para la venta entre los vecinos, pero no como su principal oficio.

Es importante anotar que la actividad tampera se mantiene y propicia por una gran cantidad de factores, pero fundamentalmente por toda una infraestructura que ayuda a que ésta se conserve, es decir, cuantas más industrias y familias productoras lácteas mayor será su grado de continuidad, mientras que, menos familias productoras e industrias generan el proceso inverso. Por ello cooperativas como la CEPAL se les ha hecho más difícil sostenerse en el tiempo, situación que también se pudo ilustrar por medio de los mapas del quinto capítulo, con los territorios de cada entidad.

Es fundamental mencionar que no sólo ha sido el cambio de actividad agraria lo que ha afectado al tambo, también se ha dado un desgaste por la labor, es decir, a pesar del arraigo que se fue construyendo durante el paso de los años se fue deteriorando el “gusto” por el oficio del tambo; esto se vio reflejado en las entrevistas a los socios y a las personas cercanas a las dos cooperativas, en donde afirmaban cierto cansancio por su exigencia. Aunque esto en mayor medida fue visible en los socios y personas cercanas a la CEPAL.

Aparte de la dedicación que ésta requiere, también mencionan como factores desmotivadores el bajo precio que reciben por litro de leche, la falta de personal para acompañar las tareas diarias, la inestabilidad económica, entre otras cuestiones, haciendo que todo ello genere cada vez más desinterés, más que todo para las nuevas generaciones. Si bien para la mayoría de los entrevistados por parte de la COCAU el tambo continúa siendo un modo de vida, presentan diferentes gradientes de apego. Y aunque no se puede negar el desgaste del oficio,

el tambo es una forma de vida el cual presenta un importante componente familiar propiciando su permanencia y con ello manteniendo el arraigo a ésta.

En conclusión, como se pudo observar gracias a la trascendencia histórica que ha tenido esta actividad en las familias productoras de las dos zonas, la dinámica cotidiana del manejo del tambo, el involucramiento de los hijos en el oficio desde temprana edad, el haber pasado por varias generaciones formándose un habitus, la proyección a futuro, así como el movimiento lácteo existente en la zona, fue configurando cierto grado de arraigo a la actividad tambera. Para muchos de los que hoy continúan con el tambo estos factores influyeron en seguir con esta labor, principalmente para los tambos asociados a la cooperativa COCAU. Pero, para entender el tema del desgaste del oficio, es necesario profundizar sobre el tema del recambio generacional nombrado varias veces en esta sección, y que va de la mano con el actual análisis.

Cuando se habla de recambio generacional se está haciendo referencia al proceso de traspaso de las decisiones sobre el establecimiento de la persona encargada de la explotación a los hijos o hijas (por lo general), lo que implica en primer lugar la transferencia de la gerencia del negocio, del poder y de la capacidad de utilización del patrimonio a la próxima generación; en segundo lugar, la transferencia legal de la propiedad de la tierra y de los activos existentes; y, tercero el retiro de la actual generación (Rodríguez et al., 2014, citado por Gorgal y Modelli, 2015).

La falta de relevo generacional en el tambo es una de las grandes preocupaciones hoy en día, especialmente porque la mayoría de los establecimientos están manejados por productores y productoras de leche de más de cincuenta años que, aunque han logrado una larga experiencia en la actividad con pocos años de educación formal, actualmente tienen la dificultad de que sus hijos no poseen interés por continuar con el oficio heredado por sus padres.

Por lo cual, para entender cuáles serían las posibilidades de un efectivo recambio en las familias tamberas entrevistadas, se hizo una clasificación a partir de las opiniones de los tamberos socios de la COCAU y de la CEPAL, compuesta por tres grupos: el primer grupo

presenta un nivel de recambio alto, el segundo un nivel medio, y el tercero poca capacidad de recambio.

En el primer grupo están los tambos en donde las familias desean seguir con esta actividad, y además los hijos también quieren continuar con el oficio. En este grupo hay cuatro casos, en el caso N° 1 aunque los hijos son pequeños, ansían que ellos conserven el tambo, debido a que han hecho importantes inversiones, como por ejemplo reemplazar la ordeñadora por una de diez bajadas. En el N° 2 la familia tiene un hijo en donde el padre y él se ocupan de éste, asimismo la familia espera que él continúe con el oficio; el hijo se veía predispuesto a continuar. En el N° 3 si bien los hijos son pequeños, entre sus deseos está mantener la producción de leche. Este es un campo que lo manejan dos hermanos que viven con sus familias e hijos, por lo que puede existir la posibilidad de un efectivo recambio. El N° 4 es de una pareja que anhela que su hijo continúe, además el chico ha afirmado que le gusta el tambo; él espera dedicarse por completo a esta labor.

El segundo grupo son las personas que no tienen herederos, pero quieren continuar con el oficio. En éste hay cuatro casos: el primero no tiene recambio generacional, pero la persona que actualmente maneja la explotación es joven y es de las más activas que hay en la cooperativa, y se muestra bastante interesado en mejorar día a día su instalación. El segundo tampoco tiene recambio, también es joven y no piensa cambiar de actividad, ha sido siempre tambero, y espera seguir toda su vida en el mismo oficio. El tercero, la persona que maneja el tambo no tiene herederos, pero al campo lo conducen tres hermanos, los otros hermanos sí tienen herederos; este es un tambo con una alta inversión y que ha crecido en los últimos años, aspiran a que tenga continuidad por un largo periodo. En el último son tres hermanos los que se encargan de la explotación y ninguno tiene herederos, no obstante, confían permanecer unos años más trabajando en el tambo; teniendo en cuenta que es su principal fuente de ingresos.

El último grupo, aunque los productores tienen herederos no desean continuar con esta labor. En este hay dos casos; el primero tiene un hijo que ayuda en las tareas agrarias, pero expresó que no quiere seguir en la actividad, opina que hay que dedicarle mucho tiempo y por ello

prefiere lo agrícola. El segundo tiene dos hijas pequeñas lo que dificulta prever el futuro de ellas, asimismo manifestaron directamente que no quieren continuar con el tambo.

En cuanto a la cooperativa CEPAL, la situación es distinta debido a los pocos socios que dispone. En este sentido de los dos casos analizados uno quiere continuar, aunque tiene muchas limitaciones económicas, y en el otro, los dueños de la explotación son los que ansían seguir con el oficio, pero por apego, mientras que los hijos prefieren la agricultura.

Analizando la situación de las dos cooperativas se evidencia que para la COCAU el recambio generacional es más favorable, ya que dentro de los casos estudiados el 80% tendrían la aspiración de continuar, aunque ello no quiere decir que todos puedan permanecer en la actividad, porque como se nombró, por ejemplo, en el segundo grupo referente a los casos que no tienen sucesores para el tambo, existe la posibilidad de que en el momento que decidan retirarse no tengan reemplazo.

Mientras que la CEPAL su panorama es más difícil porque, aunque no hay conocimiento de la situación del tercer socio que se encuentra en El Solar, las condiciones que rodean a la cooperativa hacen que no tengan muchas probabilidades de que haya un recambio generacional efectivo. Tal vez si la cooperativa lograra conseguir o apoyar la creación de nuevos tambos cercanos a esa zona, podría tener mayores oportunidades de obtener personas que continuasen con la producción láctea, pero entre tanto esto no se dé son limitadas las posibilidades de que familias productoras persistan con este oficio.

Ello también refleja cómo los territorios en donde se encuentran cada cooperativa influyen en gran medida sobre este hecho. Como se ha señalado respecto a la COCAU, el estar dentro de una cuenca más activa, con una presencia importante de tambos e industrias lácteas permite que las familias tengan una mayor proyección por continuar con la labor, en cambio la CEPAL al estar en una cuenca en deterioro y con poco movimiento tambero, las personas se inclinan más hacia otro tipo de actividad agraria.

Un punto para analizar dentro del tema del recambio es el rol que juegan las mujeres en dicho proceso. Dentro de la mano de obra familiar tanto el hombre como la mujer pueden llegar a compartir el mismo grado de importancia en el manejo del tambo, pero la mujer en las últimas décadas ha conseguido una mayor movilidad. En otras palabras, es más habitual que las mujeres se vayan a la ciudad a estudiar o a trabajar, mientras que los hombres tienden a tener más probabilidades de quedarse en el campo, lo que dificulta que puedan mantenerse en la explotación. Otra situación similar es cuando la mujer decide contraer matrimonio, puesto que al formar una nueva familia existe la posibilidad de que se dedique a otro oficio.

Cuando se va un miembro femenino del hogar la pérdida de esta mano de obra pone en peligro la continuidad del tambo porque deja de existir una importante fuerza de trabajo, que muchas veces es difícil de reemplazar. Para que la explotación pueda adaptarse a continuar sin dicha presencia, en algunas ocasiones tiene que optar por reducir el número de animales en ordeño o pasar a un ordeño diario, es decir, a reducir en gran medida el tamaño y la dedicación a dicho oficio, lo que en un futuro puede llegar a generar la pérdida de éste.

Otro de los problemas que preocupa a los tamberos y que también afecta el recambio es la limitada oferta de personal para ayudar en las labores diarias que requiere el tambo, especialmente para las personas de mayor edad ya que tienden a necesitar apoyos. De por sí varios entrevistados expresaron su preocupación, que se resume en las pocas posibilidades que hay en las dos zonas de conseguir personal que colabore con la actividad. Es decir, por un lado, no hay mano de obra que se pueda contratar para trabajar en el tambo porque entre otras razones, la que se consigue proviene del medio urbano, y estas personas en teoría no están acostumbradas a las exigencias que demanda este oficio, así como tampoco a las limitaciones que implica el vivir en el campo. Estas limitaciones se traducen en la baja conectividad, pocos centros de educación para los chicos y jóvenes, y escasas posibilidades de esparcimiento (Craviotti y Vértiz, 2020). Y, por su parte, los jóvenes que aún están en el campo y que podrían heredar el oficio saben que en éste hay una importante exposición a arduas condiciones laborales con pocas alternativas de descanso durante la semana y de vacaciones, además de la obtención de un ingreso relativamente bajo con limitadas probabilidades de crecer, haciendo que todo ello les genere poco interés por esta labor.

Igualmente, también es importante mencionar que, hasta las mismas familias productoras que se dedican al tambo expresan en lo cotidiano el esfuerzo que éste conlleva, lo sacrificado o esclavizante que es, y la falta de descansos, entre otros aspectos, los cuales influyen en gran medida en las pocas opciones de que se dé un óptimo recambio (Craviotti y Vértiz, 2020).

En términos generales, se puede deducir que las dos zonas están integradas por explotaciones mayoritariamente familiares, en donde lo más factible es que una parte de ellas vaya desapareciendo al mismo tiempo en que se retire el jefe o jefa de la explotación, perdiendo no solo la superficie dedicada a esta actividad sino también personas con experiencia, tradición y formación en lo lácteo (Gorgal y Modelli, 2015). Como lo expresa uno de los entrevistados:

Desde el año noventa para acá, como que el campo se despobló un poco, las colonias se quedaron sin productores, se fueron porque el campo era chico, fallecían los dueños de la explotación y los hijos la vendían y bueno... así se fue despoblando. También coincidió que empezó la siembra de la soja, entonces toda esa gente que venía de afuera más que todo de otras provincias se establecieron acá, y bueno, eso produjo que poco a poco se fueran acabando los tambos... nos fuimos quedando con muy pocos. (Entrevista a Informante clave II-1, 6 de mayo de 2019. La Paz, Entre Ríos).

En cuanto a las personas que se encargan de la explotación también sucede que, cuando llega el momento del retiro puede existir la opción de que se resistan a apartarse y ceder el poder, generando un bloqueo o un retraso en la sucesión que implica una pérdida de liderazgo de parte del jefe o la jefa. Cuando surge esta resistencia puede llegar a producir desaliento en las personas que esperan heredar la actividad, haciendo que terminen por buscar otras alternativas laborales y profesionales por fuera de la explotación, poniendo en riesgo el campo<sup>66</sup>.

---

<sup>66</sup> En el mismo estudio se exponían algunos mecanismos empleados en Nueva Zelanda para facilitar la salida de las viejas generaciones que quieren retirarse y la entrada de las nuevas. Entre los proyectos planteados estaba

Otro de los temas que surge y que va de la mano con lo anteriormente expuesto es, lo que ocurre al momento de la sucesión, cuestión de gran interés en los estudios sociales agrarios. En general, el problema de la sucesión ha implicado uno de los mayores conflictos dentro de las explotaciones familiares, debido a que al mismo tiempo que sucinta la transferencia del control o gerenciamiento de la explotación, está en juego el destino de la misma propiedad.

Cuando llega el momento de la sucesión pueden existir varias posibilidades sobre el futuro de la propiedad y del tambo. Primero que los sucesores la vendan; segundo que le vendan los hermanos la parte heredada al que se encargaría del tambo, continuando con la actividad; tercero que los herederos hagan acuerdos con los que desean quedarse con el campo, como por ejemplo hacer ganadería (incluyendo el tambo) y agricultura, dividiéndose las ganancias entre las partes, entre otras situaciones. Cualquiera de estos escenarios, por lo general conlleva a la formación de divergencias entre las familias. Cuando la propiedad y la autoridad pasan de una persona a otra(s), se convierte en uno de los momentos más difíciles que puede enfrentar una producción familiar. “Se estima que el 85% de las crisis que hay entre las familias se dan alrededor de cómo resolver la sucesión” (Novaira, et al., 2021, p. 51).

Asimismo, dentro del proceso de sucesión, entre los factores administrativos que más influye para que el traspaso no sea exitoso está la carencia o la inadecuada utilización de los sistemas administrativos, el manejo ineficiente de los recursos y la falta de control (Belausteguigoitia, 2003, citado por Novaira et al., 2021). Pero, como el tema de la sucesión es bastante amplio, tan solo mencionamos su relación con la problemática del recambio generacional, abriendo la posibilidad a que éste sea explorado en otra oportunidad.

---

crear programas para atraer gente joven a la producción, así como la creación de carreras formales en relación con la cadena láctea. También hablaban de la búsqueda de espacios para que los jóvenes tengan una mayor participación en la toma de decisiones, aumentar la formación para mejorar sus capacidades en el medio rural, mejorar los mecanismos de comunicación al interior de las familias y fomentar emprendimientos y/o estrategias colectivas. E igualmente proponían la creación de esquemas de producción en donde la infraestructura y la tecnología llegasen a facilitar el trabajo en la explotación, con el objetivo de estimular el interés de mano de obra más joven (Gorgal y Modelli, 2015).

Para finalizar, es importante mencionar que el tema del recambio no solo afecta a las familias tamberas, también puede ser una dificultad por enfrentar en el caso de las cooperativas, principalmente en cuanto al manejo administrativo, en el sentido de las problemáticas que pueden emerger si hubiese un recambio generacional en la dirigencia de estas entidades. Es decir, generalmente las personas que hacen parte del consejo directivo o los socios de edad más avanzada pueden ser más proclives a lo colectivo y comunitario, con un mayor interés por lo organizativo. Mientras que los jóvenes al no sentir el peso del pasado viven en un tiempo más presente, con estilos de vida modernos, más acelerados, con una mayor movilidad y con una sociabilidad más elegida (Carricart y Albaladejo, 2005). Consecuentemente, cuando estas dos formas de ser se encuentran pueden emerger tensiones, más aún si es una cooperativa en donde puntualmente su objetivo como organización está más cerca de lo colectivo y comunitario, que de lo individual.

Particularmente el tema del recambio generacional en la administración de las cooperativas fue un tema que varias veces fue abordado por los entrevistados. En el caso de la cooperativa COCAU, es una situación que ha estado latente en los últimos años debido a que las personas que actualmente se encargan de la industria llevan mucho tiempo trabajando en el manejo de ésta, haciendo que al día de hoy sientan el peso por el trabajo y la dedicación ejercida durante un largo periodo. Situación que puede provocar que en algún momento decidan retirarse.

Frente a ese hecho las posibilidades de un recambio son poco visibles. Por un lado, puede suceder que el asesor externo se haga cargo de esta labor, pero se desconoce que tenga interés por esto. Otra posibilidad sería que los mismos socios fueran los que se ocuparan de la industria, pero la demanda que implica su labor como tamberos no les facilita el tiempo para dedicarse a esta actividad, que además involucra conocimientos administrativos. Finalmente, otras opciones serían que se hagan cargo los otros empleados de la usina, pero tampoco tienen formación administrativa, o personas formadas en esta área del conocimiento que tengan un vínculo con los socios o empleados de la cooperativa, como pueden ser hijos, sobrinos, nietos, etc.

En este punto es dónde surge lo anteriormente expuesto, ya que no se sabe si la nueva generación de personas cercanas a la industria con algunas posibilidades de ejercer este cargo, puedan tener una formación y vocación cooperativista que permitiera mantenerla con dicho carácter. Aunque podrían traer nuevas ideas que ayudarán a innovar y mejorar los procesos de producción, es probable que prefieran lo económico sobre lo social. O sea, la cooperativa estaría ante el conflicto de la mudanza de lo organizacional y colectivo hacia lo económico y privado, poniendo en peligro la esencia de la entidad, dando lugar a la posibilidad de que termine por convertirse en una empresa privada. Por ello, se hace hincapié en la importancia de la formación de una conciencia cooperativista, especialmente en los más jóvenes y en los socios que hacen parte de la cooperativa, lo que ayudaría en gran medida en conservar el fundamento de su conformación.

En cuanto a la CEPAL esta situación es más difusa debido a la integración que tienen con la CALP porque, aunque también se conoce la necesidad de cambios en su administración, esta decisión estaría a cargo del Consejo Administrativo de la CEPAL que está conformado por los mismos integrantes de la CALP, entonces, en última instancia sería la CALP la que se ocuparía de este asunto, del cual se desconoce del interés por dicho recambio.

Como se ha podido observar a lo largo de este apartado se han mencionado algunas situaciones que pueden brindar algunas luces sobre el futuro de la actividad láctea en la región. Pero para una mayor comprensión, a través de un breve ejercicio prospectivo se expondrán los posibles escenarios que ocurrirían en las dos zonas en estudio, en relación con el tambo. Así como también a partir de las variables fijos y flujos se desarrollará un análisis histórico sobre el comportamiento de las cooperativas COCAU y CEPAL para conectar el pasado con el presente, y así proyectar un posible futuro para estas dos entidades.

#### *VISIÓN A FUTURO DE LA ACTIVIDAD TAMBERA EN LA REGIÓN*

La presente sección está dividida en tres escenarios: el desfavorable, el neutro y el optimista. Estos tres se han obtenido a partir de un cuadro comparativo en base a las opiniones de las personas entrevistadas, acerca de la visión sobre el futuro de la actividad tampera en la región.

En el cuadro se muestran las dos cooperativas versus cada escenario, donde a cada escenario se le ha asignado un puntaje: el optimista igual a 1; el neutro igual a 0; y el desfavorable igual a -1 (Ver tabla Anexo N° 2). Luego, para cada escenario se contabilizaron la cantidad de veces que se repetía el puntaje asignado, determinando la presencia e intensidad de las opiniones para cada uno. Por lo tanto, a continuación, se expondrán los resultados.

### *Escenario desfavorable*

De acuerdo a los 36 entrevistados (20 de la COCAU y 16 de la CEPAL), 10 creen que el futuro de la actividad láctea en la región es adverso. En este escenario cada cooperativa tuvo el mismo resultado (5 personas respectivamente), pero con sutiles diferencias: en cuanto a la COCAU de las cinco, tres son tamberos, uno es ex tambero y el otro un informante clave, mientras que para la CEPAL dos son informantes claves, y los otros restantes corresponden a un tambero, un ex tambero y un empleado. Es decir, en la CEPAL fue más diverso este contexto en cuanto al tipo de entrevistados, mientras que la COCAU fue más explícito en las familias productoras.

Entre los principales argumentos, especialmente de las personas ubicadas en la cuenca centro oeste, han sido el aumento en el ritmo del cierre de los tambos, más que todo de pequeña escala; aunque plantean que la situación podría cambiar si se generarán políticas específicas de largo plazo. Explicaban que hasta el momento se han brindado herramientas de corto alcance, pero éstas no generan cambios profundos que trasciendan con el tiempo.

Así fue expresado por una de las personas entrevistadas: “El futuro es complicado, hay dos cuestiones, si no se generan políticas específicas para los pequeños y medianos productores vamos a seguir dependiendo del clima y de los mercados externos, tanto para los tamberos como para los agricultores y los ganaderos” (Entrevista a Informante clave I-1 diciembre de 2018, Villa Hernandarias). Otra persona indicaba:

Para que la situación llegue a mejorar se necesitaría reglas de juego más parejas, más seguras, que te digan: ¡hoy tenés la posibilidad de producir, de agrandar y mañana le

vas a sacar ganancia!, pero hoy, así como está todo no podés alargar, tendría que haber más garantía, porque no podés decir voy a alargar, pero cuando lo tenés todo listo, se te da todo vuelta y te vas para atrás de nuevo. (Entrevista a Productor I-3 diciembre de 2018, Villa Hernandarias).

En el caso de la CEPAL se hace bastante hincapié en el cansancio que genera la actividad tampera, lo que deriva en las pocas ganas que hay en la zona de que la gente continúe con el tambo, y mucho menos en la posibilidad de abrir nuevos, como es manifestado:

Yo te digo, el tema del tambo lo veo con muchas limitaciones hacia el futuro, y desgraciadamente no hay gente que quiera instalar uno nuevo y que quiera trabajar en ello. Para hacer tambo te tiene que gustar, no te digo que tengas que estar 365 días al año, pero si al menos 360. (Entrevista a Informante clave II-8, mayo de 2019. La Paz, Entre Ríos).

También se hace alusión al tema económico en relación al precio de la leche, donde prevén que éste va a continuar igual, convirtiéndose en una gran desventaja en comparación con otras producciones agrarias, e igualmente se mencionan las malas condiciones con respecto a la infraestructura, concretamente las vías de acceso a los campos. Y de la misma manera como sucede con la otra cuenca, también ha habido una pérdida creciente de los tambos.

Varias de las personas que fueron entrevistadas relacionadas con la cooperativa CEPAL, mencionaron reiteradamente la crisis lechera que ha experimentado la zona desde años atrás, en el que la falta de adquisición tecnológica, de proyección a futuro, la baja renta, el encontrarse en una zona marginal, la carga impositiva, la falta de recambio, entre otras cuestiones, ha provocado el cierre de muchas explotaciones tamperas; situación que consideran se mantendrá durante unos años más.

*Escenario neutro*

El escenario neutro ha sido el que mayor puntaje obtuvo con un total de 16 puntos, es decir, 16 personas creen que la actividad láctea en la región no va a mejorar ni a empeorar, si no que se mantendrá relativamente estable. En el caso de la cooperativa COCAU fueron siete personas las que se proyectaron de esa forma: cuatro tamberos y tres informantes claves, y en la CEPAL nueve: cuatro empleados, cuatro informantes claves y un tambero.

Como se puede observar en los datos, el escenario neutro empieza a mostrar diferencias en las opiniones de los entrevistados, destacándose el número de tamberos socios de la COCAU ubicados en este escenario, lo que puede significar que hay una preocupación por parte de ellos en cuanto al porvenir de este sector. Mientras que en la CEPAL son los mismos empleados de la industria los que se muestran más escépticos sobre el futuro de la producción láctea en la zona.

En los socios de la COCAU, aunque desean que la actividad láctea en la zona mejore creen que, al no haber un aumento de tambos la producción se mantendrá igual, donde la mayoría de la leche que se comercializa en la zona seguirá siendo de tambos grandes y la minoría de chicos y medianos. En una posición ambivalente, plantean que, aunque desean pensar en positivo, el escenario actual no ayuda a proyectar una mejora para el rubro.

Otros comentaban que si continúan los problemas que hasta el momento ha arrastrado la producción familiar poco va a cambiar la situación. Empero plantean que puede cambiar el escenario si se generan cambios estructurales: “Yo creo que tienen que cambiar algunas reglas de juego para que el que pueda invertir, invierta. Cualquier cosa que hagas bien en el tambo lo ves enseguida o en la industria, como por ejemplo mejorar la calidad de la leche” (Entrevista a Informante clave I-13 diciembre de 2018, Villa Hernandarias). Un productor también expresaba:

O nos modernizamos, nos actualizamos o desaparecemos de la realidad del sector, si no hay políticas oficiales para apoyar e incentivar esto desapareceremos, tanto la cooperativa, como nosotros. En cambio, las grandes industrias arman sus propios círculos cerrados lo que hace que puedan crecer con el tiempo. El año pasado bajamos

un poquito, este año aumentamos de vuelta, pero en general la producción ha sido la misma. (Entrevista a Productor I-2 diciembre de 2018, Villa Hernandarias).

En relación con la CEPAL la situación es similar en cuanto a la ambivalencia; sustancialmente los empleados de la usina, aunque desean que la actividad continúe y se mantenga, piensan que están pasando por un momento difícil debido a la poca visión a futuro de las familias productoras, el bajo arraigo a la actividad, entre otras circunstancias. También hacen hincapié en que se necesitan ciertos cambios, como mejorar la sanidad, el precio, etc., para que la actividad pueda seguir. Así lo refleja uno de los empleados de la CEPAL:

Cuando nació esto de la integración con la CALP buscamos que algún productor se uniera con ayuda de asesoramiento y no lo logramos. Eso nos preocupa, nos preocupa porque no hay interés en el tambo y a futuro es un gran inconveniente, ya que dentro de cuatro a cinco años tenemos que lograr un crecimiento lácteo para la zona o si no se va a complicar. Con la agricultura hemos logrado bastantes cosas, pero con lo lácteo no. (Entrevista a empleado II-7, mayo de 2019. La Paz, Entre Ríos).

Además, también hacen alusión a que ha habido años buenos y malos, y reiteran que dentro del sector agrario la agricultura o la ganadería de cría y recría son las que van a seguir manteniéndose mejor, como es señalado por uno de los productores:

Toda la vida fue muy incierta, hay años en que les va muy bien, hay años regulares y hay malos. En cuanto al tambo no vamos a crecer, pero en lo que es la agricultura y la ganadería si va a seguir creciendo; mientras haya interés por producir alimentos la situación va a continuar igual. (Entrevista a Productor III-3 mayo de 2019, Villa Hernandarias).

Otros también mencionan la coyuntura global, al indicar el impacto que puede tener en los procesos locales lo que sucede a nivel mundial, exponiendo por ejemplo un cambio en el comercio internacional, como puede ser el gravar las importaciones, que inmediatamente afecta a la producción de leche local. Situaciones como éstas hacen que el nivel de

incertidumbre de la actividad láctea sea alto, impidiendo con ello claridad sobre el futuro de las cuencas tamberas de la región.

### *Escenario optimista*

El escenario optimista presenta el mismo puntaje que el desfavorable, pero con grandes diferencias debido a que solo dos personas de la cooperativa CEPAL, un informante clave y un empleado, ven con optimismo el futuro de la actividad en la zona. Mientras que por el lado de la COCAU hay más esperanza en el sector, con ocho personas que se encuentran en este escenario: cinco empleados y tres tamberos.

Ello indica claramente que la gente entrevistada ubicada en la cuenca lechera del noroeste de la provincia tiene pocas ilusiones sobre el futuro del tambo. Pero, aunque el escenario de la COCAU es más optimista, al ser la mayoría empleados de la industria, también muestra que puede ser un deseo interno de querer que la empresa se mantenga en un futuro. Aspiración que está fundamentada en las ayudas y mejoras que ha tenido tanto la industria como los socios de la cooperativa permitiendo su crecimiento, como lo expresa uno de los socios:

En cuanto al futuro de los productores tamberos yo esperarí que estemos mejor, pero sí tenemos para agrandar porque todo esto depende de un hilo. A nivel regional yo creo que va a crecer porque es seguro, en la agricultura te cae un mal tiempo, una sequía y morís, en cambio el tambo, viste, es estable, el que está en el tambo no lo deja, aunque muchos lo han abandonado; ahora si se mejora el precio uno tiene ya otro horizonte. (Entrevista a Productor I-5 diciembre de 2018, Villa Hernandarias).

Aunque el tambero ve con buenos ojos la continuidad de la actividad láctea en la región, en términos generales la situación de la cuenca centro oeste sigue siendo preocupante, principalmente, como se ha nombrado en varias ocasiones, debido a la reducción en el número de tambos de baja escala, y a los inconvenientes ya nombrados. Pero, si entidades como la COCAU logran continuar, y en el mejor de los casos crecer, podrían influir en conservar este tipo de actividad, la cual no solo protege a un gran número de personas que se

encuentran en el sector rural, sino que también ayuda a preservar una forma de vida con particularidades, identidad y una cultura típica de la región.

Finalmente, los datos relevados también pueden poner de manifiesto el escenario que atraviesa cada cuenca. La mayoría de las personas entrevistadas que tuvieron una posición optimista están ubicadas en la cuenca centro oeste, lo que evidencia que el contexto de ésta por el momento es mucho mejor haciendo que su proyección en un futuro sea más positiva. Mientras que en la cuenca noroeste los resultados reflejan la difícil situación que está atravesando, provocando que la gente no pueda tener una perspectiva a futuro más favorable.

De igual manera, si se tiene en cuenta las posiciones de los socios de la COCAU acerca de la visión sobre el futuro de la actividad láctea en la región y el volumen de producción de cada uno, se afirma que los que tienen mayor producción son más optimistas; incluyendo a uno de los tambos más grandes que participa de esta cooperativa. Lo mismo sucede con el escenario neutro en donde son más los tambos con un volumen de producción mayor que los que tienen una producción baja. Entre tanto, los tambos con un volumen de producción baja prevén un escenario más desfavorable, a excepción de uno que tiene un volumen alto (que coincide con la persona que en reiteradas ocasiones ha manifestado querer abandonar la actividad), haciendo que dicha razón pueda influir en su posición sobre la posibilidad en un futuro de cerrar su tambo.

Con todo y lo anterior, a continuación, se hará un recorrido histórico para conectar el pasado con el presente, y así proyectar un posible futuro. Proceso que se hará a través de los cambios en el número de socios y en el volumen de producción desde veinte años atrás.

#### *DEL PASADO AL FUTURO: ANÁLISIS HISTÓRICO DEL COMPORTAMIENTO DE LAS COOPERATIVAS COCAU Y CEPAL EN BASE A LAS CATEGORÍAS FIJOS Y FLUJOS*

De acuerdo con el enfoque geocrítico y específicamente a través del concepto de *territorio usado*, surgen las categorías fijos y flujos en donde por medio de ellas se puede llegar a entender los cambios que han marcado el pasado y presente de cada proceso de territorialidad.

En este caso el territorio usado se convierte en un territorio viviente que “condensa acciones pretéritas y, por ello, interactúa con los actores sociales, favoreciendo o negando nuevas acciones” (Silveira, 2008, p. 4). Por consiguiente, cuando se habla de fijos se está indicando a lo inmóvil (práctico-inerte) y los flujos a lo que se mueve (acción presente).

Para Silveira, lo fijo refiere a las acciones pasadas, cristalizadas en objetos y normas, y los flujos las acciones presentes o lo que sucede en la actualidad, de ese modo la combinación de las dos confiere un sentido a lo que preexiste modificando la acción y el objeto sobre el cual se ejerce, haciendo que una no pueda ser entendida sin la otra (Silveira, 2008).

Para comprender con mayor claridad esta categoría, se tomará como fijos a las usinas lácteas de las dos cooperativas, y como flujos al movimiento de la producción. En este sentido los fijos nos muestran los propios instrumentos del trabajo y las fuerzas productivas en general, incluyendo la masa de hombres, y los flujos el movimiento y la circulación (Santos, 1995). Para poder analizar el movimiento de la producción, se van a usar dos variables: los cambios en el volumen de la producción de cada industria y las transiciones en el número de socios.

Entre los documentos y las entrevistas realizadas en el trabajo de campo se logró hallar algunos datos que muestran estas transiciones. Para el caso de la CEPAL, a principios de los años noventa la industria contaba con 50 tambos ubicados en un radio de 50 km, en ese momento acopiaba 13.000 litros promedio al año. Luego en el 2000 el número descendió a doce, bajando la producción a alrededor de los 3.000 litros. Años después el número de tambos siguió cayendo hasta llegar a un total de nueve en 2012, aunque manteniéndose la producción en un rango de 3.400 litros (periodo en el que inicia el proceso de integración entre las cooperativas CEPAL y CALP).

En 2013 la cooperativa logra ampliar el número de socios a veinte y aumentar la cantidad de leche procesada a 11.000 litros promedio al año, donde dieciocho de ellos entregaban casi dos terceras partes, mientras que dos entregaban el tercio restante, aunque no estaban asociados a la cooperativa. Este salto en el número de socios y leche acopiada se explica gracias a que en aquella época la industria había logrado incluir a varios tambos que se

encontraban hacia el sur del departamento La Paz (en el Solar), mejorando de esa forma el volumen de producción, pero después algunas explotaciones se pasaron a la ganadería de cría o a la agricultura, mientras que otras prefirieron entregarles a otras empresas lácteas; reduciéndose de vuelta el porcentaje de leche y el número de asociados.

En el 2015 los números bajan de nuevo. Con ocho socios la producción promedio al año llega a tan solo 1.000 litros, y tres años después en el 2018 la cantidad de socios vuelve a descender a un total de tres, pero la producción se mantiene alrededor de los 3.400 (teniendo en cuenta que la mayoría de la leche acopiada era suministrada por el tambo de la CALP). Es importante anotar que unos meses antes en octubre de 2017 habían logrado reunir 13.400 litros, pero con la llegada del verano se produjo una sequía que perduró hasta marzo de 2018, afectando enormemente al campo y con ello a la producción láctea de la zona.

En el caso de la COCAU la situación fue distinta, ya que durante los últimos diez años han logrado sostener el número de asociados, así como el volumen de producción, aunque con algunas variaciones por cada año especialmente por el clima y/o factores económicos, entre otros, haciendo que en algunos momentos la producción y el número de socios bajara o aumentara, pero en general tanto el volumen de producción como el de socios se mantuvo ligeramente estable.

De ese modo, el enfoque adoptado, así como los datos relevados nos pueden indicar cómo lo que sucede en el pasado afecta la trayectoria actual. En el caso de la CEPAL el peso de la historia se expresa en reiterados descensos en la escala de producción y en el número de socios desde los últimos 20 años. Sin embargo, si se compara la cantidad de leche acopiada diez años atrás por parte de la CEPAL, se observa que ésta no ha cambiado significativamente, gracias a las mejoras que le han hecho al tambo de la CALP, logrando optimizar y aumentar el producto.

Y en relación a la COCAU, el número de socios y el volumen de producción se ha mantenido constante aún con los cambios extremos del clima<sup>67</sup>, provocando en algunos momentos una baja en la producción, pero debido a las introducciones tecnológicas aplicadas tanto a los tambos como a la usina han logrado hacer frente a este tipo de adversidades, así como también han mantenido el número de socios.

Ahora bien, si el pasado es aquello que permanece y el presente es, en realidad movido por el futuro (Silveira, 2008), analizando las dos entidades en referente a lo que ha sucedido en los últimos años se podría prever que en la CEPAL continuaría la disminución de socios, mientras que el volumen de producción podría llegar a mantenerse o tal vez aumentar, teniendo en cuenta las mejoras que le han hecho al tambo de la CALP, convirtiéndolo en el mayor proveedor del producto. Con respecto a la COCAU, seguiría relativamente igual o tal vez podría mejorar, considerando las últimas inversiones realizadas a la usina y a los tambos de los asociados.

Por otro lado, y en referencia a la CEPAL, principalmente luego de la integración con la CALP se observa la influencia que ésta última ha ejercido, en donde al presentar la CALP una lógica más corporativa y condicionada al contexto mundial, promueve -en su zona y ámbitos de influencia- una solidaridad de índole más organizacional, implicando con ello un cambio de pensamiento al regular la producción y circulación de la CEPAL. Por ello, como se hablaba anteriormente, esta lógica ha hecho que la CEPAL actualmente se muestre más enfocada al mercado<sup>68</sup>. Teniendo en cuenta que cada vez hay menos tambos en la región, con el paso de los años el tambo perteneciente a la CALP ha sido el que mayor cantidad de leche le proporciona a la industria, sostenido por el interés de la cooperativa de convertir a éste en una unidad de negocio, lo que le permite de igual forma mantener su presencia en la zona.

---

<sup>67</sup> Situación va de la mano con lo acontecido en la región, en donde cada vez hay menos personas que se dedican a la producción láctea, haciendo que haya menos familias productoras dedicadas al tambo, y más industrias lecheras de mayor alcance que retienen a los tambos más eficientes, logrando aumentar, o por lo menos conservar su producción.

<sup>68</sup> Esta situación se analizó en profundidad en el capítulo IV.

De acuerdo con lo acontecido en la CEPAL y en relación con la disminución de las explotaciones, comentaba uno de los entrevistados:

Cuando nos juntamos con la CALP, la CALP puso un tambo propio, ahí incrementamos un poco la producción y llegamos de vuelta con pocos tambos a 3.000-4.000 litros diarios, igual como estábamos antes con 60 tamberos, ahora con 5 o menos producimos lo mismo. (Entrevista a Informante clave II-1, 6 de mayo de 2019. La Paz, Entre Ríos).

Es decir, disminuyen las familias productoras mientras que la producción total es la misma.

Analizando estas dos entidades y siguiendo los aportes de Silveira, se puede entender que cada empresa ocupa el territorio de manera distinta. Existen empresas que se manejan a partir de lógicas más globales, otras bajo lógicas que no traspasan las fronteras nacionales, aunque incluyan grandes áreas del territorio nacional, y otras en las que sus actividades hacen parte de circuitos inferiores. De tal forma, que el territorio nacional termina por convertirse en un enrejado conformado por éstas distintas topologías corporativas (Silveira, 2008). En este sentido, la CEPAL en unión con la CALP, estaría operando por medio de una lógica más corporativa propia del circuito superior de la economía, mientras que la COCAU estaría más basada en una lógica propia del circuito inferior. Aunque la influencia de las dos (CEPAL y COCAU) en el territorio, en términos del proceso productivo, sería local.

En definitiva, el territorio usado, como se ha podido observar, es un proceso contradictorio, pero al mismo tiempo acorde a lo que sucede en tiempos pasados y el presente; en el cual algunas existencias permanecen, otras se transforman parcialmente, y otras desaparecen. El territorio usado es la unión entre pasado y futuro, y entre materialidad y vida social, es la realización de la sociedad de manera particularizada en las formas (Santos, 1996). Por consiguiente, al mirar dentro de cada lugar se descubre un entretejido de relaciones sociales, en donde cada grupo, que en nuestro caso está representado por los miembros de las

cooperativas CEPAL y COCAU, van construyendo las formas que orientan sus prácticas sociales, tejiendo de esa forma sus lazos de identidad.

## CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación hemos podido observar la construcción de territorialidades por medio de los procesos asociativos de la COCAU y la CEPAL. Para ello en cada capítulo se consideró lo que definimos como los componentes principales del territorio: el sujeto representado por la producción familiar tampera, las relaciones de proximidad, intercambio y reciprocidad correspondientes a cada proceso, y los conflictos y/o las disputas generadas entre los socios, entre las industrias que hay en la zona, y entre las industrias y sus tamperos entregadores.

De modo que a partir de estos componentes se comprendió el espacio dónde han surgido, quiénes lo han constituido (socios, integrantes de las familias productoras tamperas, industrias, empleados de las industrias, pobladores de la zona, entre otros), las razones por las que se han conformado y para qué, es decir, se fue conociendo el uso de estos territorios. En ese entendimiento se puso de manifiesto diferentes tipos de relaciones y sus conexiones, las cuales permitieron que estas entidades se fueran apropiando del espacio.

Por lo tanto, y para dar cuenta de cómo se logró la conformación de los distintos territorios, como primera medida se llevó a cabo un análisis histórico dividido en cuatro escalas. En la primera, se encuentra la mirada global a partir de la contextualización de la industria láctea a nivel mundial, mostrando cómo ha sido su evolución desde la posguerra, los países que han liderado la producción, y el lugar que ha ocupado Argentina en todo este proceso. Esto nos permitió dimensionar espacial y temporalmente a la actividad láctea, así como entender su evolución en el tiempo y la forma en que ello ha incidido en los procesos locales. Es decir, desde esta escala se empieza a conectar lo mundial con lo local, para así ir develando la estructura global de dicha actividad productiva, convirtiéndose en la *base* del territorio usado.

En esa transición se pasa a la segunda escala que refiere a lo nacional, allí se va comprendiendo el lugar en que está ubicada la producción láctea en el país y su importancia en la economía nacional, además de conocer su situación actual; escala que se conecta con el proceso histórico de las cooperativas lácteas a nivel nacional. La tercera está representada

por lo regional, que analiza la distribución de las cuencas presentes en la provincia de Entre Ríos y sus transformaciones al paso de los años, escala que está en dialogo con las características agroecológicas de las zonas de estudio, más el relato de la conformación de las cooperativas lácteas de la región; nivel que conserva el foco del análisis en lo histórico. Por último, se encuentra la escala que refiere al sujeto en donde se caracteriza a la producción familiar tampera, a partir de los socios productores de las dos cooperativas.

Con todo el armazón definido se tiene lo que sería la *estructura base* de los distintos territorios, el cual revela lo que *permanece* y lo que ha ido *cambiando*. Proceso que se fundamenta principalmente a partir de la variable *tiempo y espacio*, *tiempo* al conectar el pasado con el presente, para así vislumbrar un posible futuro, y *espacio* al indicar que, aunque estas empresas se enmarcan en lo local, sobrepasan las fronteras debido a la influencia de lo global en la actividad láctea, determinando su trayectoria.

Con esta *base* se comienza a edificar la estructura, y es en este punto donde se conectan situaciones como por ejemplo el origen de las personas con el relato histórico de la impronta cooperativista de los migrantes que arribaron al país en tiempos pasados, así como de la impronta agraria. O en el caso de las características agroecológicas que, al mostrar el tipo de vocación agraria de cada zona se logró comprender su influencia en el devenir de cada una. Este tipo de situaciones fueron marcando las diferencias para los dos procesos, convirtiéndose en la pieza que fue configurando cada territorio. Y es en esta instancia, en donde se hacen visibles las relaciones de poder; que serían principalmente manifestaciones de esos cuatro escalones.

A partir de ese contexto es que se empieza a develar el tipo de relaciones que allí se han dado, si son relaciones de dominación o apropiación, o si han presentado un carácter más funcional (económico-político) o simbólico (político-cultural); logrando así entender la forma en que se producen y reproducen las relaciones sociales que las constituyen. Esta construcción es lo

que en la investigación se consideró como el *proceso de territorialidad*<sup>69</sup>, en dónde a partir de éste se logra comprender la evolución de estas formas organizativas, los problemas que más las afectan, sus falencias y fortalezas, entre otros aspectos; mostrando la complejidad que hay detrás de cada una.

Por ello, si se quiere saber acerca del funcionamiento de este tipo de entidades, su acontecer y las posibles alternativas que tienen en el futuro es fundamental dar cuenta de dicho proceso. Especialmente, porque estas cooperativas muestran las relaciones históricas y procesos sociales que ocurren en las sociedades en las que están insertas, y en ese transcurrir es que se van revelando los acontecimientos sociales, productivos y culturales que se dan en sus territorios de influencia (Bageneta, 2017).

De tal forma, que a partir del análisis del *proceso de territorialidad* emergieron varias categorías analíticas expuestas en el capítulo sexto (la visibilidad en los procesos cooperativos y las repercusiones que esto ha conllevado; el sentido de pertenencia con la actividad tambera; los procesos de incorporación de tecnología; el recambio generacional, y la visión a futuro de la actividad tambera en la región), permitiendo entender cómo se han ido consolidando estas organizaciones y sus impactos en la comunidad que las rodea, así como también dar cuenta de las condiciones propias que hacen a cada proceso ser lo que es.

En suma, a partir de dos organizaciones cooperativas no solo se logró conocer lo que transcurre en estos casos específicos, sino que también se hizo notorio todo un sistema complejo económico social desarrollado alrededor de este tipo de entidades. En donde en función del análisis del proceso de territorialidad se comprendió el movimiento de los actores y sus relaciones; el espacio de influencia; el espacio en el que ejercen dominio o apropiación, etc. Obteniendo de esa manera visibilizar los conflictos y disputas que en ello acontece. En este sentido, la investigación muestra las diferentes realidades a las que se enfrentan estas

---

<sup>69</sup> El cual no sólo remite al estudio específico de estas dos cooperativas, sino que también por medio de este enfoque teórico y metodológico se pueden entender procesos similares.

empresas asociativas, por lo que hacerlo visible proporciona una mayor comprensión sobre ellas.

Puntualmente y como se expresó al principio, este proceso de territorialidad permitió responder *¿por quién/es?* están conformados estos territorios, es decir, los actores que hacen parte de este proceso, *¿por qué?* que es aquello que se explica a través del contexto histórico de la actividad láctea, y *¿para qué?* que sería directamente la conformación de las cooperativas lácteas y su devenir en el tiempo; haciendo que todo esto se convierta en el *territorio usado*. En definitiva, el territorio está conformado por una armazón de relaciones sociales, las cuales se dan en un lugar determinado.

Ahora en relación con los casos de estudio, cabe preguntarse si realmente los procesos cooperativos contribuyen al fortalecimiento del sector agrario en sus zonas de interacción. Se puede concluir, que en efecto una cooperativa llega a convertirse en una ventaja y oportunidad para las familias agropecuarias, particularmente para las familias tamberas, ya que al estar asociadas han podido mantener su actividad por un largo periodo de tiempo.

Asimismo, localiza o ancla la renta generada a nivel local, además brindan apoyo económico a la región, tanto en los momentos de bonanza como en las crisis recurrentes, y prestan servicios a través de capacitación, asistencia técnica, etc., contribuyendo a sostener a la producción agraria. Este tipo de cooperativas asumen la articulación entre lo local y lo global, es decir, entre las familias productoras y los mercados, manteniendo a las primeras dentro del sistema productivo.

Situación que es claramente visible en la actividad láctea debido a la forma en que está vinculado el precio de la leche con lo que acontece en el sector a nivel internacional, haciendo que estas entidades busquen mecanismos para proteger a sus asociados asegurando por lo menos la compra de su producto, así el país transite por una crisis económica. Puntualmente, al observar el tiempo en que han permanecido en donde en su trayecto han tenido que experimentar situaciones adversas por causas ambientales, económicas, entre otras, hace que su persistencia tenga aun mayor mérito.

Es de saber, que este tipo de cooperativas logran ser intermediarios comerciales para las familias productoras, pues muchas no cuentan con el tiempo ni el conocimiento para llevar a cabo actividades relacionadas con el mercado agrícola, es así como estas entidades se encargan de cumplir con dicha función. Además, procuran intervenir en la medida en que sea posible en la fijación de los precios. Igualmente, se convierten en un medio para impulsar la innovación y la utilización de nuevas tecnologías. De por sí que, gracias a ellas la mayoría de los tambos han logrado innovaciones importantes en su producción.

Empero, aunque es evidente su contribución al fortalecimiento del sector agrario en sus zonas de interacción, más que todo en producciones familiares, falta mucho para que estas organizaciones logren generar cambios sustanciales que puedan mejorar la realidad por la que atraviesa el sector lácteo a nivel nacional. Es decir, el aporte que pueden llegar a tener es visible a nivel local, alcanzando a beneficiar a un pequeño grupo de familias productoras, que en muchos casos viven en áreas marginales.

Ahora para entender en profundidad si estos procesos cooperativos han contribuido al fortalecimiento del sector agrario, a continuación, se mencionarán conclusiones particulares sobre ello. Con respecto a la COCAU se puede concluir que a pesar de que haya manifestado una visibilidad difusa, los procesos relacionados con el sentido de pertenencia a la actividad tampera, la presencia de opciones para un efectivo recambio generacional (puesto que existe la posibilidad de que algunas familias productoras continúen con el oficio), los procesos de adopción tecnológica de los últimos años, entre otros aspectos, muestran que en efecto esta organización se ha ido consolidando en los territorios donde tiene presencia.

De igual forma, gracias a su trayectoria de vida en el que ha logrado sobrevivir por casi cincuenta años, se destaca que tanto los socios como los empleados que trabajan en la cooperativa han crecido en lo productivo, asimismo es visible su interés por mejorar la producción, y especialmente, han intentado buscar opciones para diversificar los canales de venta y distribución. Es decir, el escenario actual es más promisorio en comparación con

otros periodos de su historia y con otras industrias, haciendo que pueda existir la posibilidad de que en un futuro próximo crezcan y mejoren su producto.

Incluso, al apoyar a un importante número de actores (socios, empleados de la industria, trabajadores transitorios o permanentes, distribuidores, comerciantes y demás personas que en lo cotidiano se relacionan con la entidad, y sus respectivas familias, por consiguiente, a la comunidad que los rodea), también demuestra cómo lentamente se ha ido consolidando. En otro orden de ideas, si la cooperativa continuase como lo ha hecho en la última década (aun con el modelo conservador que ha prevalecido), mínimamente habría una continuidad de su producción y por lo tanto de su venta; sabiendo que hoy por hoy es una cooperativa relativamente estable.

No obstante, hay otros aspectos que llevan a una mirada más matizada. Aunque muestra un importante arraigo a la actividad tambera, éste se ha ido debilitando con el paso de los años aumentando el desinterés de algunos tamberos por el oficio, lo que puede conllevar a que disminuyan las posibilidades de recambio. Situación que no sólo se manifiesta en esta cooperativa, sino que es un hecho que está ocurriendo en la actividad láctea en todo el país, fundamentalmente por la falta de políticas que incentiven la actividad láctea en este tipo de unidades productivas.

En relación con la CEPAL si se analiza su trayectoria de más de cincuenta años, se encuentra que su sostenimiento se liga a su conexión con otras entidades de mayor peso de la zona, en buena medida ligadas a la comunidad valdense y a su visibilidad como organización para la gente de la región; convirtiéndose en las principales razones por las que aun intentan preservarla. Pese a ello, el escenario es complejo porque hasta cierto punto la mayoría de las familias productoras que se encuentran cerca de la industria se han orientado a otras actividades agrarias, como el cultivo de granos o la cría de ganado, haciendo que en la actualidad haya muy pocos tamberos. Por lo cual, la posibilidad de un efectivo recambio, entre otras situaciones, es menos probable que en otros casos.

En relación al proceso de integración de esta cooperativa con la CALP, es incierto hasta cuándo se mantendrá la CEPAL, teniendo en cuenta la poca cantidad de socios que tiene. Un hecho que podría dar respuesta a ello es si la CALP consigue amortizar las inversiones efectuadas para apuntalar la producción de leche a través de la venta de los quesos que produce la CEPAL (teniendo en cuenta que la CALP sostiene al tambo propio, más los gastos que le genera las operaciones que realiza para la CEPAL, como son el pago a los empleados, la venta de los quesos, entre otros). Si la CALP logra cubrir los gastos por las inversiones realizadas a la usina de la CEPAL y mejorar la recaudación por la venta de los quesos, tendría la facultad de mejorar el precio de litro de leche y así incentivar a los tambos cercanos a que estos le vendan su producción.

Pero por ahora se deduce que, mientras la CEPAL no tenga la participación de más socios le va a ser cada vez más difícil mantenerse bajo una lógica cooperativista al no existir espacios de intermediación y participación entre los socios y la organización (CEPAL), lo que conlleva a la imposibilidad de transformaciones sociales profundas en beneficio de las familias tamberas. En este sentido, cuando se hizo el trabajo de campo el panorama no era muy alentador, puesto que en las entrevistas se evidenciaba que para la CALP no era apremiante solucionar los problemas a los que se estaba enfrentando la CEPAL, relacionados puntualmente con la falta de productores; demostrando así poco interés por conseguir y/o promover la producción de leche en la zona. Situación que se correlaciona con las tendencias homogeneizantes a nivel global de promover producciones agrarias a gran escala, que se refleja en la concentración de actividades económicas y la migración rural-urbana, lo que ha conllevado a modificar intensamente los espacios rurales.

Desde otro punto de vista, aunque cooperativas como la COCAU han tenido una trayectoria, a lo sumo constante, manejadas bajo modelos más conservadores, los cambios tecnológicos que vive la sociedad hoy en día empujan a que este tipo de entidades tengan que transformarse en asociaciones locales más modernas. En ese marco, ambas cooperativas han hecho los primeros pasos a través de la incorporación de nuevas tecnologías, impulsando mejoras en la forma de producción lo que ha permitido progresos valiosos, como optimizar la calidad y cantidad de la leche, haciendo que la relación espacio/tiempo se acorte.

Conforme, por ejemplo, a las estrategias de mercado, ha sido la CEPAL la que ha intentado ir más allá rompiendo el esquema tradicional con el que operan la mayoría de las industrias lácteas, apuntando a fortalecer los circuitos cortos de comercialización, mediante una propuesta de marketing que fue permitiendo conocer las nuevas variedades de queso que estaban produciendo, pero como se ha dicho reiteradamente si no se amplía el número de socios va a ser complejo generar espacios de intermediación y participación.

Ahora, en cuanto a las hipótesis planteadas se puede concluir: En relación a la primera, se destaca que en efecto la presencia de estos procesos asociativos ha permitido generar una fuente de trabajo constante para varias familias productoras de la zona desde años atrás, asimismo el hecho por el cual han logrado a través del tiempo mantener la actividad ha favorecido a que ésta se conserve (en especial para el caso de la cooperativa COCAU). De igual forma, gracias a ser cooperativas han logrado respaldo por parte de técnicos externos, gobiernos locales y regionales, entre otros, ayudando a fortalecer el vínculo entre las industrias y sus asociados; además, han estimulado el rubro agropecuario en sus zonas de interacción.

En cuanto a la segunda hipótesis, relativa al impacto del aumento de escala, se puede observar que es una necesidad natural que tiene cualquier empresa, es decir, es un deseo al que aspira toda organización. Lo importante es tener claro que, para aumentar la escala una industria tiene que hacerlo estudiando todos los factores que pueden estar involucrados para que ese crecimiento se logre sin afectar a una de las partes.

Y aunque los empleados, fundadores, socios y demás personas, procuran tener presente lo que fundamenta a una cooperativa, no están exentos de una racionalidad empresarial debido a estar dentro del sistema capitalista. Ello les confiere tanto a las familias socias como a los empleados, más allá del bien común, buscar suplir sus necesidades básicas y aspiraciones económicas. Aparte de los principios del cooperativismo, estas empresas buscan dentro de lo posible maximizar sus ganancias, aunque esto se convierta en un disparador de conflictos. Para procurar que esta situación no termine en un inconveniente es necesario que la cooperativa refuerce aquello que se conoce como la formación cooperativista.

Con respecto a la tercera hipótesis, relacionado con el proceso de territorialidad que se da alrededor de una cooperativa, se pudo observar que, a través de los casos analizados, principalmente lo que tiene que ver con conflictos con otras industrias, se demuestra como un territorio es un espacio en disputa, en donde estas pequeñas entidades tienen que desarrollar estrategias para evitar que los socios se vayan o para lograr captar a otros, evitando que esto genere roces. Como prevención tienen que lograr, por ejemplo, un precio por litro de leche adecuado, pero al mismo tiempo lograr mantener a la industria.

Además, tienen que apuntar, tanto la industria como los socios, al objetivo de hacer una producción de buena calidad, y a que las ventas del producto final ayuden a mantener al proceso asociativo. En consecuencia, si logran mejorar la calidad y aumentar la cantidad del producto final incrementaría la recaudación, lo que se retribuiría en mejorar el precio del litro. Pero, aunque suene sencillo esto se traduce en la lucha que tienen a diario estas empresas cooperativas, y como la leche es un producto perecedero, tanto la industria como los socios necesitan de condiciones específicas para mantenerla, lo que conlleva tener equipos de frío eficaces, vías de comunicación adecuadas, suministro de luz constante, equipos de transporte seguros, entre otros factores que muchas veces suelen no tener.

En pocas palabras, alrededor de una empresa cooperativa se dan un sinnúmero de situaciones que ponen en riesgo todo el tiempo el funcionamiento. Constantemente estas entidades tienen que enfrentarse a problemas relacionados con la competencia con otras industrias, la escasez del producto en invierno, las condiciones propias de la zona, además de procesos de alcance global, como el impacto de los cambios en la exportación de leche, entre otros. Por consiguiente, es preocupante el escenario de la mayoría de las empresas cooperativas de industrialización de leche que hay en el país, en donde en los últimos años muchas han desaparecido y las que quedan, se encuentran ante la necesidad de poder dar solución a los inconvenientes que se les presenta a diario.

Es importante no olvidar, que el contexto que atraviesan las cooperativas de industrialización de leche está relacionado directamente al cambio en el uso del suelo experimentado desde

comienzos de siglo XXI, con el auge de producciones agrícolas como la soja, el trigo o el maíz; cultivos que requieren de gran extensión, lo que ha provocado que otras producciones dejen de existir para darle espacio a estas nuevas. Ello ha generado la pérdida de una cultura con costumbres típicas, arraigadas a la historia y vida de estos pequeños poblados.

Igualmente, la falta de políticas claras para incentivar producciones tradicionales manejadas esencialmente por pequeñas y medianas explotaciones de naturaleza familiar, sumado al abandono paulatino por parte del Estado, ha hecho que no cuenten con mecanismos eficientes que garanticen su estabilidad. Situación que se vio perjudicada mayormente a partir del 2016, en donde se dio un importante desfinanciamiento al área que estaba destinada a apoyar y fomentar a éstas. De igual forma, aunque existen entidades como el INTA, entidades públicas relacionadas al agro que hacen parte de los diferentes gobiernos provinciales y municipales, y la Secretaría de Agricultura Familiar, entre otras, en donde hacen lo que pueden por apoyarlos, se reitera la falta de políticas puntuales en beneficio de la producción familiar tambora.

Es importante remarcar, que todo este entramado de situaciones ha ido configurando los distintos territorios, conformándose un hábitat humano y social. Por lo que la comprensión de estas cuestiones puede ser útil para superar en alguna medida las dificultades a las que se enfrentan día a día este tipo de entidades, así como para contribuir en el diseño de políticas públicas que hagan hincapié tanto en las organizaciones como en las personas que las conforman.

¿De qué manera puede ser útil la comprensión de estas cuestiones para las distintas cooperativas agropecuarias existentes en el país? Consideramos que por medio de este tipo de análisis se puede visibilizar aquellos conflictos que son comunes tanto adentro de una entidad como afuera de ella, y la forma en que interviene el medio que la rodea, influyendo en su funcionamiento.

En este sentido, se encontraron situaciones relativas a la organización de las cooperativas, principalmente lo relacionado con la composición de las asambleas de asociados y su

importancia en la gestión democrática de la misma, el manejo administrativo de la entidad, en el que circunstancias como una mala gestión puede generar retrocesos que se transforman en el desinterés de sus integrantes. A este respecto, se reitera la importancia de tener una asamblea sólida para poder llevar a cabo las tareas relativas al ejercicio cooperativista, y así poder cumplir con los principios cooperativos -adhesión voluntaria y abierta; gestión democrática por parte de los socios; participación económica de estos; autonomía e independencia; educación, formación e información; cooperación entre cooperativas; interés por la comunidad (Kaplan de Drimer, 1995, citado por Bageneta, 2020). Asimismo, conocer la forma en que se relaciona la industria con los diferentes actores que se encuentran a su alrededor, hace posible que se puedan identificar en ese camino falencias y virtudes. Esta situación permite que a partir de ese reconocimiento cada cooperativa pueda tomar medidas que ayuden a superar sus problemas o al contrario potenciar sus virtudes.

Por último, es útil la comprensión de estas cuestiones porque con este tipo de análisis se visibiliza el esfuerzo que diariamente hacen estas asociaciones para sostener a familias productoras agrarias, a pesar del contexto desfavorable que tienen hoy en día. Lo que hace que estas entidades se conviertan -o puedan convertirse- en agentes que ayudan a conservar a un actor fundamental de nuestra sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abramovay, R. (2006). Para una teoría de los estudios territoriales. *Desarrollo rural: organizaciones, instituciones y territorios*, 51-70.
- Acosta, M. C., Levin, A., & Verbeke, G. E. (2013). El sector cooperativo en Argentina en la última década. *Cooperativismo & Desarrollo*, 21(102), 27-39.
- Acosta, S. (2011). *Informe Cadena de valor Láctea*.  
<https://www.observatoriopyme.org.ar/courses/observatorio-pyme-regional-prov.-de-santa-f%C3%A9.-informe-cadena-de-valor-l%C3%A1ctea.-a%C3%B1o-2011>
- Albornoz, I., Vicchi, A., Bisang, R., & Lachman, J. (2015a). La cadena de lácteos en Argentina. Estructura y desequilibrios de funcionamiento. *Ministerio de Economía Provincia de Buenos Aires/CFI, noviembre, La Plata, Buenos Aires*.
- Albuquerque, F. (2006). Clusters, territorio y desarrollo empresarial: Diferentes modelos de organización productiva. *Cuarto taller de la Red de Proyectos de Integración productiva, BID/FOMIN, San José, Costa Rica*.
- Aparicio, S., & Gras, C. (1999). Las tipologías como construcciones metodológicas. *Giarraca, Norma (comp). Estudios rurales: Teorías, problemas y estrategias metodológicas. Buenos Aires, La Colmena*, 151-172.
- Archetti, E. P., & Stølen, K. A. (1975). *Explotación familiar y acumulación de capital en el campo argentino*. Siglo Veintiuno Editores.
- Argentina.gob.ar (2019). *Las exportaciones de lácteos crecieron un 34% en 2018*. (2019, enero 22). Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-exportaciones-de-lacteos-crecieron-un-34-en-2018>
- Arzeno, M. (2018). El concepto de territorio y sus usos en los estudios agrarios. En *Lo rural*

- en redefinición. Aproximaciones y estrategias desde la Geografía* (pp. 95-123). Editorial Biblos.
- Arzeno, M., & Troncoso, C. (2010). Actividades agrarias, turismo y contradicciones del desarrollo en la Quebrada de Humahuaca, Jujuy. *El desarrollo y sus lógicas en disputa en territorios del Norte Argentino*.
- Azcuy Ameghino, E., & León, C. (2005). La sojización: Contradicciones, intereses y debates. *Revista Interdisciplinaria de estudios agrarios*, 23, 133-158.
- Bageneta, J. M. (2017). Territorios ajenos. El caso de la Cooperativa Agropecuaria de Presidencia Roque Sáenz Peña Limitada, Chaco. *Avances del Cesor*, 14(17), 63-88.
- Bageneta, J. M. (2020). Territorialización dislocada: La cooperativa Unión Agrícola de Avellaneda ante el agronegocio (1990-2017). *Estudios Rurales*, 10(19), 5.
- Balauo, L. (2019, noviembre 1). *Suelos argentinos: Cómo se distribuyen y cuáles son las ventajas y desventajas productivas*. Infocampo. <https://www.infocampo.com.ar/suelos-argentinos-como-se-distribuyen-y-cuales-son-las-ventajas-y-desventajas-productivas/>
- Balsa, J. J., & López Castro, N. (2011). La agricultura familiar moderna. Caracterización y complejidad de sus formas concretas en la región pampeana. *Repensar la agricultura familiar: Aportes para desentrañar la complejidad agraria pampeana*. Buenos Aires: CICCUS, 2011., 45-75.
- Barbero, A., Gorenstein, S., & Gutiérrez, R. (2000). El impacto de los cambios institucionales en el cooperativismo agropecuario pampeano. *Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. Seminario Internacional*.
- Barsky, O., Bilello, G., Cloquell, S., Devoto, R., Lattuada, M. J., Mascali, H., Tamagnone,

- A., & Trossero, M. (Eds.). (1992). *Explotaciones familiares en el agro pampeano*. Centro Editor de América Latina.
- Basañes, C. (2001). *Nuevas estrategias de las cooperativas agropecuarias*. NETICOOP.
- Basañes, C., & Amantini, A. (2017). *Innovaciones institucionales en cooperativas agropecuarias en la Argentina* (p. 117). IICA.
- Bautista Gómez, M. M. (2018). Dinámicas de la construcción social del territorio de la localidad de Sumapaz (Bogotá, Colombia): Entre los conflictos socioambientales y la resistencia campesina. PAMPA, (17), 9-30. *Revista Pampa*, 9-30.
- Benedetti, A. (2009). Territorio, concepto clave de la geografía contemporánea. *Revista 12 (ntes)*, 4(1), 5-8.
- Benedetti, A. (2011). Territorio: Concepto integrador de la geografía contemporánea. En *Territorio, lugar, paisaje. Prácticas y conceptos básicos en geografía* (pp. 83-128).
- Benencia, R., Bocchicchio, A. M., Durand, P. B., Araya, N. L. G., Margiotta, E., & Moreira, C. J. (2016). *Sociología y extensión agrarias*. Editorial Facultad Agronomía, Universidad de Buenos Aires.
- Benetti, P. (2018a). *Informe sobre la importancia de los caminos rurales en la Agricultura Familiar*. Secretaria de Agricultura Familiar.
- Benetti, P. (2018b). *Proyecto: Fortalecimiento de pequeños y medianos productores lácteos asociados a la cooperativa a través de la implementación de un fondo rotatorio de créditos*. Secretaria de Agricultura Familiar.
- Bergero, P., & Lugones, A. (2020, mayo 7). *Análisis de la evolución del sector lácteo en Argentina durante el período 2008-2019*. Bolsa de Comercio de Rosario. <http://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo->

- Bernardes, J. A. (2012). Dimensões da ação e novas territorialidades no cerrado brasileiro: Pistas para uma análise teórica. *Revista Nera*, 10, 1-10.
- Bernardes, J. A. (2015). Novas fronteiras do capital no Cerrado: Dinâmica e contradições da expansão do agronegócio na região Centro-Oeste, Brasil. *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, 19.
- Bisang, R., Cesa, V., & Campi, M. (2008). *Evolución reciente de la actividad láctea: El desafío de la integración productiva*. Naciones Unidas, Santiago de Chile.
- Bourdieu, P. (1990). *Sociología y cultura*. Grijalbo.
- Bozzano, H. (2012). *El territorio usado en Milton Santos y la Inteligencia Territorial en el GDRI INTI: Iniciativas y perspectivas*. XI INTI International Conference, La Plata, Argentina.
- Buono, S. H. (2014). *Factores que intervienen en la adopción tecnológica de la agricultura familiar. Grupos de productores de proyecto minifundio, La Esperanza y Chalicán, Jujuy* [PhD Thesis]. Universidad Nacional del Litoral.
- Burgués, P. S., & Souto, A. S. (2008). *Factores determinantes para la supervivencia de las cooperativas agropecuarias pampeanas a las crisis que atravesó el país, del '90 a la actualidad*. UNLPam. Facultad de Agronomía.
- Cáceres, D. M. (1998). Tecnología, participación y desarrollo rural. *Estudios: Centro d Estudios Avanzados*, 9, 141-160.
- Cáceres, D. M. (2015). Tecnología agropecuaria y agronegocios: La lógica subyacente del modelo tecnológico dominante. *Mundo agrario*, 16(31), 0-0.
- Cáceres, D., Silvetti, F., Soto, G., Rebolledo, W., & Crespo, H. (1997). La adopción

- tecnológica en sistemas agropecuarios de pequeños productores. *Agro sur*, 25(2), 123-135.
- Camandone, J. (2015). Bajó el precio mundial de la leche y suma presión a la crisis local de los tamberos. *Cronista*. <https://www.cronista.com/negocios/Bajo-el-precio-mundial-de-la-leche-y-suma-presion-a-la-crisis-local-de-los-tamberos-20150604-0028.html>
- Carballo, C. (2002). *Extensión y transferencia de tecnología en el sector agrario argentino*. Editorial Facultad de Agronomía, UBA.
- Carricart, P. E., & Albaladejo, C. (2005). Reflexiones críticas sobre los espacios emergentes: Las cooperativas agropecuarias y los espacios rurales en la región pampeana argentina. Un estudio de caso en Tres Arroyos, provincia de Buenos Aires. *Trayectorias y contextos. Organizaciones rurales en la Argentina de los noventa. La Colmena. Buenos Aires.*, 49-88.
- Carrillo, C. (2017). Se profundiza la crisis láctea | Hay importaciones de manteca y se va rumbo a comprar leche en el exterior. *PAGINA12*. <https://www.pagina12.com.ar/49714-se-profundiza-la-crisis-lactea>
- Cavalcanti, J. S. B., & Neiman, G. (Eds.). (2005). *Acerca de la globalización en la agricultura: Territorios, empresas y desarrollo local en América Latina*. CICCUS.
- Cecchetto, G., Llorens, S., Palladino, L., Pedrazzani, C., Martínez, J. H., & Haesbaert, R. (2014). Entrevista al Dr. Rogério Haesbaert. *Revista del Departamento de Geografía. FFyH – UNC. Cardinalis*, 2, 153-167.
- Champredonde, M., & Albaladejo, C. (2011). Inserción territorial local de la ganadería vacuna y artificialización de los sistemas de producción: Lógicas en la alimentación del ganado en el sudoeste pampeano. *Revista Interuniversitaria de Estudios*

*Territoriales “Pampa”-Suplemento Especial Temático.*

Chavez, M. F., & Müller, A. (2019). “*Procesos de innovación tecnológica en la Agricultura Familiar: Análisis de dos modelos de salas queseras implementadas en Amblayo, Salta*”. XI Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales Argentinos y Latinoamericanos, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.

Cloquell, S., Albanesi, R., De Nicola, M., & Preda G, P. P. (2005). La agricultura a escala y los procesos de diferenciación social. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 23, 35-57.

Acta constitutiva de la Cooperativa Agraria de Industrialización, Comercialización y Vivienda «Campo Unido», 6 (1986).

Colavechia Gutiérrez, X. (2016). *Cooperativismo agropecuario en la pampa santafesina*. Vigésimoprimeras Jornadas «Investigaciones en la Facultad» de Ciencias Económicas y Estadística, Universidad Nacional de Rosario.

Colavechia Gutiérrez, X. (2017). Transformaciones en el cooperativismo agropecuario pampeano de fines de siglo XX y principios de siglo XXI. *SaberEs*, 9(2), 251-268.

Colavechia Gutiérrez, X. (2021). Cooperativas agropecuarias a fin de siglo XX e inicios del XXI. Perspectiva de actores del agro pampeano santafesino. *Coordenadas*, 8, 144-160.

Craviotti, C. (2000). *Los procesos de cambio en las explotaciones familiares pampeanas: Tendencias en el trabajo agrario y dinámicas familiares*. Cuadernos de Desarrollo Rural No. 45, ISSN 0122-1450, pags. 69-89, segundo semestre de 2000.

Craviotti, C. (2014a). La agricultura familiar en Argentina: Nuevos desarrollos

- institucionales, viejas tendencias estructurales. *Agricultura familiar en Latinoamérica: Continuidades, transformaciones y controversias*, 175-204.
- Craviotti, C. (2014b). Una lectura sobre las agriculturas familiares del actual contexto latinoamericano. *Agricultura familiar en Latinoamérica. Continuidades, transformaciones, controversias*, 9-24.
- Craviotti, C. (2019a). *¿Cuáles son las formas asociativas para incrementar el poder negociador de los pequeños productores lácteos? Aportes para el estudio de modalidades tradicionales y recientes*. XI Jornadas interdisciplinarias de estudios agrarios y agroindustriales argentinos y latinoamericanos, Buenos Aires, 5 al 8 de noviembre de 2019
- Craviotti, C. (2019b). Dinámicas multiescalares y empresas globalizadas en la actividad láctea argentina. *Revista mexicana de sociología*, 81(4), 765-796.
- Craviotti, C., Barragan Ochoa, F., Collantes, F., Vértiz, P., Waked, N., & Butarelli, S. (2020). *Lechería, territorios y mercados*. Lugar Editorial.
- Craviotti, C., Butarelli, S., & Vértiz, P. (2018). Arraigo en el oficio, arraigo en el campo o arraigo en el territorio? Un acercamiento a la producción tambera nogoyaense. X *Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata (Ensenada, 5 al 7 de diciembre de 2018)*.
- Craviotti, C., & Pardías, S. (2014). Los espacios de resistencia de la agricultura familiar: Estilos productivos lecheros de Entre Ríos, Argentina. *Ager: Revista de estudios sobre despoblación y desarrollo rural= Journal of depopulation and rural development studies*, 16, 39-68.
- Craviotti, C., & Vértiz, P. (2020). Traspaso trunco: La continuidad de los productores

- lecheros familiares en cuestión. *Eutopía. Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 18, 119-136.
- Craviotti, C., Vértiz, P., & Waked Sánchez, N. (2018). Vínculos agroindustriales y dinámica de la agricultura familiar láctea. *X Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología Rural (ALASRU)*.
- Cuatrin, A. L., & Engler, P. (2020). La Lechería en Entre Ríos. Características del período 2008-2019. *Serie Extensión INTA Paraná*, 85, 76-82.
- Da Riva, M. D. (2018). *Caracterización de establecimientos de producción de leche en las cuencas noreste y sureste de la provincia de Córdoba: Modelos representativos, indicadores físicos y económicos* [PhD Thesis]. Universidad Católica de Córdoba.
- D'Amico, P., Moreno, S., Pessolano, D., & Accorinti, C.-E. (s. f.). Territorio y reproducción social: Herramientas conceptuales para repensar el desierto de. *Ambiente y Desarrollo*, 17(33), 57-70.
- De Caro, A., Sánchez, G., & González, O. (2019). *Relaciones entre las instituciones de ciencia, tecnología e innovación (CTI) y la producción de pequeños rumiantes (PPR) en Argentina que favorecen procesos de aprendizaje para el desarrollo del sector*. XI Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales Argentinos y Latinoamericanos, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Depetris de Guiguet, E. (2017). *Cambios estructurales y problemas de agencia en las cooperativas de Industrialización de leche*. Rosario: Universidad Nacional del Litoral.
- Depetris Guiguet, J., Masaro, V., Chara, A. L., Coronel, M., Rossini, G., García Arancibia, R., Russo, L., & Casabianca, M. L. (2020). *Análisis situacional del Sector*

- Cooperativo Lechero Argentino* (1a ed). Universidad Nacional del Litoral.
- Dequino, S. O. (2019). *Factores determinantes de la integración asociativa en el sector agropecuario. Estudio de casos en el ámbito de la cuenca láctea Villa María* [PhD Thesis]. Universidad Tecnológica Nacional Facultad Regional Villa María.
- Domínguez, N., & Fontanetto, L. (2009). Sustentabilidad de los pequeños productores tamberos: Estudio del caso del Distrito Quebracho, Entre Ríos. *VI Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. Buenos Aires: FCE UNBA*, 1-20.
- Engler, P. L., & Vicente, G. R. (2009). Caracterización y localización de las formas de organización social predominantes de las unidades agropecuarias de Entre Ríos. *X Congreso Argentino de Ingeniería Rural y II del Mercosur. Rosario. Argentina. X Congreso Argentino de Ingeniería Rural y II del Mercosur, Rosario. Argentina.*
- Escola, K. (2018). *La cooperativa Tampera Gualeguaychu impulsora de la cuenca lechera de la zona.* Diario El Argentino. <https://www.diarioelargentino.com.ar/noticias/189596/La-Cooperativa-Tampera-Gualeguaychu-impulsora-de-la-cuenca-lechera-departamental>
- Esnaola, I., Litwin, G., & Mancuso, W. (2016). Análisis de resultados productivos y económicos de modelos y perspectivas de los sistemas lecheros en Entre Ríos. *Paraná, Argentina: INTA.*
- Estrada, E. M. (2014). Agricultura familiar. Algunas reflexiones para un debate necesario. *Economía agraria y recursos naturales*, 14(1), 133-140.
- Eurich, L., & Suero, M. (2012). *Sucesión de la empresa familiar agropecuaria: El caso de la empresa "La esperanza"*. XVI Jornadas Nacionales de Extensión Rural,

Concordia, Entre Ríos, Concordía, Entre Ríos.

- FAO. (2021). *Producción y productos lácteos: Cuestiones sociales y de género*. Portal Lácteo. <https://www.fao.org/dairy-production-products/socio-economics/social-and-gender-issues/es/>
- FAO. (2022) *Índice de precios de los alimentos de la FAO | Situación Alimentaria Mundial | Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*. Situación alimentaria mundial. <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/es/>
- Feito, M. C. (2013). Agricultura familiar para el desarrollo rural argentino. *AVÁ Alteridades*, 23.
- Fernandes, B. M. (2009). Sobre a tipologia de territorios. «Al perder mi tierra, estoy perdiendo mi país». *Territórios e territorialidades: teorias, processos e conflitos*. São Paulo: *Expressão Popular*, 197-215.
- Fernández, D. A. (2013). *Vinculaciones entre los Procesos de Cambio Tecnológico y Concentración Económica en la Agricultura Pampeana en la Década del 90*. 99-114.
- Fonte, M., & Ranaboldo, C. (2007). Desarrollo rural, territorios e identidades culturales. Perspectivas desde América latina y la Unión Europea. *Revista Opera*, 7, 9-32.
- Frateschi, J. C., & Durand, P. (2019). *Adopción tecnológica y cooperativismo agrario en el contexto de la nueva ruralidad: El caso de la Cooperativa de Producción de Hongos Comestibles ALDEA Ltda*. XI Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales Argentinos y Latinoamericanos, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Friedlander, M. (2017, abril 4). *Crisis en SanCor: Ahora suspendieron a los empleados de*

*la planta Devoto*. Infocampo. <https://www.infocampo.com.ar/crisis-en-sancor-ahora-suspendieron-a-los-empleados-de-la-planta-devoto/>

- González Maraschio, F. (2019). *Políticas públicas de innovación tecnológica para la agricultura familiar, en el ámbito de la ex SAF 1993-2018*. XI Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales Argentinos y Latinoamericanos, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Gorga, L., & Mondelli, M. (2004). Mecanismos de recambio generacional en lechería. Situación en Uruguay y la experiencia de Nueva Zelanda. *Estudios de Economía Agraria y Ambiental*, 15, 1-16.
- Guerra, S. C. (2016). *Las unidades de producción con tambos de pequeña escala y su permanencia en la actividad lechera. Las Colonias, Santa Fe* [Tesis de maestría]. Universidad Nacional del Litoral.
- Gutman, G. E., & Gorenstein, S. (2003). Territorio y sistemas agroalimentarios. Enfoques conceptuales y dinámicas recientes en la Argentina. *Desarrollo económico*, 42(168), 563-587.
- Hadad, G., & César, G. (2007). Territorio e identidad. Reflexiones sobre la construcción de territorialidad en los movimientos sociales latinoamericanos. *IV Jornadas de Jóvenes Investigadores*.
- Haesbaert, R. (2007). Território e multiterritorialidade: Um debate. *GEOgraphia*, 9(17), 19-45.
- Haesbaert, R. (2013). Del mito de la desterritorialización a la multiterritorialidad. *Cultura y representaciones sociales*, 8(15), 9-42.
- Haesbaert, R. (2016). De la multiterritorialidad a los nuevos muros: Paradojas

- contemporáneas de la desterritorialización. *Revista Locale*, 1(1), 119-134.
- Haesbaert, R. (2019). *Regional-Global: Dilemas de la región y de la regionalización en la geografía contemporánea* (CLASCO). Universidad Pedagógica Nacional.
- Haesbaert, R., & Canossa, M. (2011). *El mito de la desterritorialización: Del "fin de los territorios" a la multiterritorialidad*. Siglo XXI México.
- Harvey, D. (1994). La construcción social del espacio y del tiempo: Una teoría relacional. *Geographical Review of Japan*, 67(2), 126-135.
- Harvey, D. (1998). La transformación económico-política del capitalismo tardío del siglo XX. En *La condición de la postmodernidad* (Amorrortu, pp. 143-196).
- Infocampo.com.ar (2016). *¿Sancor en quiebra por el incumplimiento de pagos de Venezuela?* (2016). <https://www.infocampo.com.ar/iquest-sancor-en-quiebra-por-el-incumplimiento-de-pagos-de-venezuela/>
- INTA. (2012). *Programa INTERRIS - Innovación Territorial Sustentable Formulario Para la Presentación de Proyectos de Emprendimientos Productivos y de Servicios*. Programa INTERRIS. Fundación Argentina.
- Jurado, A., Grassi, L., Ferrer, J. L., Scala, E., Sarquis, E., Carut, C., Rodriguez, G., Cirio, G., Caloni, N., Soba, L. L., Costamagna, P., Litwin, G., Scala, J., Levin, E., & Garcia, R. (2010). *Diagnóstico cuencas lácteas: Provincia de Entre Ríos* (p. 123). Consejo Federal de Inversiones.
- Lattuada, M., Nogueira, M. E., & Urcola, M. (2015). Las formas asociativas de la agricultura familiar en el desarrollo rural argentino de las últimas décadas (1990-2014). *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 84, 195-228.
- Lattuada, M., & Renold, J. (2005). *El Cooperativismo Agrario en la Argentina. Evolución*

- Económica, Social y Organizacional. *Pampa: Revista Interuniversitaria de Estudios Territoriales*, 1, 55-86. <https://doi.org/10.14409/pampa.v1i1.3120>
- Lauritto, R., & Bornet, S. (2015). *Diagnóstico de las cooperativas agropecuarias de la provincia de Entre Ríos*. Secretaria de Inversión Pública y Desarrollo Territorial. Ministerio de Planeamiento. Provincia de Entre Ríos.
- Litwin, G. M. (2010). *Sistemas tamberos entrerrianos. Escenarios de adopción tecnológica y su influencia en los precios de referencia por litro de leche cruda primarios e industriales* [PhD Thesis]. Facultad de Ciencias Agropecuarias, Universidad Nacional de Córdoba.
- Lódola, A. (s. f.). *II. Mapa de cadenas agroalimentarias de Argentina*. 26.
- López, C. G. (2005). *Liderazgos europeos en el cooperativismo agrario argentino, el caso entrerriano*. XI Congreso de Historia Agraria, Valladolid, España.
- López Castro, N. (2012). *Transformaciones sociales y procesos de diferenciación social de la producción familiar pampeana: Estudio sobre el agro del sudoeste bonaerense en las últimas décadas (Puán y Adolfo Alsina, 1988-2012)*. UBA.
- López Castro, N. (2016). Trayectorias de la producción familiar en las últimas décadas: Una exploración de las transformaciones sociales agrarias en los márgenes de la región pampeana argentina. *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 25(1), 25-44.
- López, P. (2018). Leche: Auguran suba del consumo y precios firmes para los tamberos. *Cronista*. <https://www.cronista.com/economia-politica/Leche-auguran-suba-del-consumo-y-precios-firmes-para-los-tamberos-20190612-0043.html>
- Mançano Fernandes, B. (2008). Sobre la tipología de los territorios. *S/D. Traducción de*

*Franci Álvarez (Universidad Nacional de Córdoba).*

Manzanal, M. (2006). Regiones, territorios e institucionalidad del desarrollo rural. En *Desarrollo Rural. Organizaciones, instituciones y territorios* (pp. 21-50). Ediciones CICCUS.

Manzanal, M. (2011). La articulación entre desarrollo y el territorio (una perspectiva crítica). En *Nuevos Cimientos. Debates para honrar el bicentenario* (pp. 150-153). Ediciones CICCUS.

Manzanal, M. A. (2014). Desarrollo: Una perspectiva crítica desde el análisis del poder y del territorio. *Realidad Económica*, 283, 17-48.

Manzanal, M., Nussbaumer, B., & Bertoncetto, R. (Eds.). (2007). *Territorios en construcción: Actores, tramas y gobiernos* (1a. ed). Ediciones CICCUS.

Marino, M., Castignani, H., Arzubi, A., Rambeaud, O., Álvarez, R., Taverna, M., Rodríguez, M., Suero, M., Iturrioz, G., & Mancuso, W. (2011). Tambos pequeños de las cuencas lecheras pampeanas: Caracterización y posibles líneas de acción. *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Presidencia de la Nación. Publicación Técnica*, 61, 1-52.

Mascali, H., Barsky, O., & Lattuada, M. (1992). Mercado de alquiler de tierras y ciclo doméstico en explotaciones familiares. En *Explotaciones familiares del agro pampeano* (Vol. 1).

Méndez, L. A. (2019). *La actividad tambera entre el "neoliberalismo" y el "neoprogresismo"*. XXI Jornadas de Geografía de la UNLP (La Plata, 9 al 11 de octubre de 2019), La Plata, Argentina.

Meyer Paz, R., Da Riva, M., Pedraza, M. B., Romero, M. G., Lagares, M. D., & Serena, J.

- (2019). *Adopción tecnológica en modelos de producción de leche en la cuenca noreste de la provincia de Córdoba. Impacto físico y económico*. XI Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales Argentinos y Latinoamericanos, Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Mingo, G., Fontanetto, I. L., De Isasi, M. C., Facendini, M. R., Orsini, G., & Werner, M. (2010). Características y estrategias de los tamberos-queseros de la Colonia San Martín (Entre Ríos, Argentina). *Ciencia, docencia y tecnología*, 41, 31-48.
- Ministerio de Producción, Gobierno de Entre Ríos. (2013). *Plan de Trabajo PRODAF Entre Ríos 2013*. PRODAF.
- Moral, A., & Bernal, E. (2009). Análisis del cooperativismo agroalimentario en Andalucía. En *X Informe sobre la economía social en Andalucía 2006-2007* (pp. 89-172). Sociedad de Estudios Económicos en Andalucía.
- Murmis, M. (1980). Tipología de pequeños productores campesinos. *Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA)*, 29-56.
- Neiman, G., Bardomás, S., & Quaranta, G. (2003). El trabajo en el agro pampeano. Análisis de la demanda de trabajadores asalariados. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 19, 75-100.
- Neiman, M. (2008). *La organización del trabajo en la agricultura familiar: Los hogares con trabajadores familiares remunerados en la región pampeana: el caso del Partido de Junín* [Master's Thesis]. Buenos Aires: FLACSO. Sede Académica Argentina.
- Neiman, M. (2010). La agricultura familiar en la región pampeana argentina: La utilización de los factores de producción y su relación con nuevas dinámicas familiares. *Mundo agrario*, 11(21).

- Neiman, M. (2013). La herencia: Los (as) hijos (as) y el tránsito entre generaciones en la agricultura familiar de la región pampeana argentina. *Estudios sociológicos XXXI*, 93, 899-920.
- Néstor, D., & Laura, B. A. (s. f.). *Dinámica de las pequeñas explotaciones agropecuarias en la Región Centro Argentina, su persistencia en el territorio frente al avance del desarrollo capitalista*.
- Novaira, B., Gimenez, G., & Marini, P. R. (2021). Sustentabilidad asociada al traspaso generacional en un tambo. *Revista FAVE. Sección Ciencias veterinarias*, 20(1), 51-57.
- Ocampo, L. (2008). El asociativismo como respuesta a las problemáticas sociales: Rol del Estado. *V Jornadas de Sociología de la UNLP*.
- OCLA / *Evolución de la producción mundial de leche*. (2021). OCLA. Evolución de la producción mundial de leche. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/17823806-evolucion-de-la-produccion-mundial-de-leche>
- Ojeda, G., Lacreu, H., Sosa, G., Gómez, H., & Dueñas, D. (2008). *Atlas de recursos geoambientales*. Universidad Nacional de San Luis.
- Orihuela, M. (2019). Territorio. Un vocablo, múltiples significados. *AREA, Agenda de Reflexión en Arquitectura, Diseño y Urbanismo*, 25, 8.
- Orsini, G., Domínguez, N., & Serfaty, N. (2018). Asociativismo y agro: El caso de las familias productoras en Entre Ríos, Argentina. *SaberEs*, 10(1), 67-85.
- Oyhenard, M. (2015). *El relevo generacional de los productores familiares rurales en Uruguay ¿Un legado familiar?* Universidad de la República.

- Página12. (2019). Mala leche | La crisis de la industria láctea en cifras. *PAGINA12*.  
<https://www.pagina12.com.ar/171456-mala-leche>
- Página12. (1553222970) ¿Por qué falta leche en los supermercados? | Las inundaciones y la especulación, razones de la escasez. *PAGINA12*.  
<https://www.pagina12.com.ar/182529-por-que-falta-leche-en-los-supermercados>
- Paollili, M. C., Mattera, J., Cabrini, S. M., Fillat, F. A., & Pagliaricci, L. O. (2022). Evolución de la cadena láctea en Argentina. Período 2000-2021. Informe Técnico, 4, 10.
- Pardías, S. (2014). El trabajo familiar en pequeños tambos entrerrianos como estrategia de organización y reproducción social. *Agricultura familiar en Latinoamérica Continuidades, transformaciones y controversias*, 307-334.
- Pardías, S. (2017). Mujeres tamberas: Transformaciones en el trabajo productivo y reproductivo en establecimientos lecheros familiares de Entre Ríos, Argentina. *Antropologías del Sur*, 4(7), 179-198.
- Paz, R. G., Rodríguez, R., & González, V. (2006). Desarrollo local y tipos de producciones: Oportunidades para la pequeña producción. *Trabajo y Sociedad*, 7(8), 1-21.
- Paz, R., & González, V. (2010). Hablemos sobre agricultura familiar: Siete reflexiones para su debate en Argentina. *López Castro, Natalia y Prividera, Guido (Comps.), Repensar la agricultura familiar. Aportes para desentrañar la complejidad agraria pampeana*, 287-306.
- Piccolo, A., Georgetti, M., & Chávez, D. (2008). *Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales. Zonas Agroeconómicas Homogéneas*. INTA.
- Quaranta, G. (2002). Reestructuración y trabajo en la producción lechera de la pampa

- húmeda bonaerense. *Estudios del Trabajo*, 23, 61-80.
- Quaranta, G. (2007). *Reestructuración y organización social del trabajo en producciones agrarias de la región pampeana argentina* [Http://purl.org/dc/dc/Text, Universidad de Córdoba (ESP)].  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=54735>
- Reboratti, C. (2008). *El territorio rural: ¿actor o escenario?* V Jornadas de investigación y debate: Trabajo, propiedad y tecnología en la Argentina rural del siglo XX. [S. l.: s. n.
- Risatti, F. (2018, marzo 9). La crisis de un icono lácteo argentino. *El País*.  
[https://elpais.com/economia/2018/03/08/actualidad/1520512235\\_574464.html](https://elpais.com/economia/2018/03/08/actualidad/1520512235_574464.html)
- Rönnner, L. (2003). La incorporación de nuevas tecnologías: El caso de la soja. *Documentos del Centro Interdisciplinario de Estudios Agrarios, 1*.
- Rubinzal, D. (2018). La crisis de SanCor | Retroceso del cooperativismo | Página12. *Página12*. <https://www.pagina12.com.ar/122108-la-crisis-de-san-cor>
- Samaja, J. (2018). La triangulación metodológica (Pasos para una comprensión dialéctica de la combinación de métodos). *Revista Cubana de Salud Pública*, 44(2), 431-443.
- Santos, M. (1996a). *A natureza do espaço: Técnica e tempo, razão e emoção* (Segunda, Vol. 1). Edusp.
- Santos, M. (1996b). *Metamorfosis del espacio habitado. Colección textos de geografía* (Primera). Oikos-tau.
- Santos, M. (2000). *La naturaleza del espacio: Técnica y tiempo. Razón y emoción*. (Ariel).  
<http://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/17634>
- Santos, M. (2005). O retorno do território. *Observatorio Social de América Latina*, 16, 13.

- Saquet, M. A. (2015). *Por una geografía de las territorialidades y las temporalidades: Una concepción multidimensional orientada a la cooperación y el desarrollo territorial* (Primera edición en español). Universidad Nacional de La Plata.
- Schaller, A., James, R., Cappellini, O., Linari, J. J., Quintana, J., & Taverna, M. (2019). *Informe de Coyuntura* (p. 25) [Resumen ejecutivo]. Observatorio de la Cadena Láctea Argentina.
- Scheinkerman de Obschatko, E., Basañes, C., & Martini, G. (2011). *Las cooperativas agropecuarias en la República Argentina. Diagnóstico y propuestas*. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <https://repositorio.iica.int/handle/11324/6135>
- Schneider, S. (2014). *La agricultura familiar en América Latina. Un nuevo análisis comparativo*. Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).
- Schneider, S., & Escher, F. (2014). El concepto de agricultura familiar en América Latina. *Agricultura familiar en Latinoamérica: continuidad, transformaciones y controversias.*, 25-56.
- Schneider, S., & Tartaruga, I. G. P. (2006). Territorio y enfoque territorial: De las referencias cognitivas a los aportes aplicados al análisis de los procesos sociales rurales. *Desarrollo rural. Organizaciones, Instituciones y Territorio*, 71-102.
- Sili, M., Sanguinetti, J., & Meiller, A. (2014). El cooperativismo agrario y su contribución al desarrollo rural. La experiencia de la Unión Agrícola de Avellaneda, Argentina. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 82, 155-177.
- Silveira, M. L. (2008). Globalización y territorio usado: Imperativos y solidaridades. *Cuadernos del CENDES*, 25(69), 2-19.

- Silveira, M. L. (2014). El territorio usado, un caleidoscopio de divisiones del trabajo. *Revista Geográfica del Sur*, 5(7), 15-34.
- Souto, P. (2011). El concepto de paisaje. Significados y usos en la geografía contemporánea. En *Territorio, lugar, paisaje. Prácticas y conceptos básicos en geografía* (pp. 129-183). EFL.
- Souto, P., Benedetti, A., San Cristóbal, D., Mereb, J., Salizzi, E., Fabregas, M., & Gatti, I. (2011). Territorio, lugar, paisaje. Prácticas y conceptos básicos en geografía. *Buenos Aires: Editorial Facultad de Filosofía y Letras UBA*, 129-183.
- Souza, M. J. L. de. (1995). O território: Sobre espaço e poder, autonomia e desenvolvimento. *Geografia: conceitos e temas. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil*, 353, 77-116.
- Subsecretaría de Producción Primaria. (2017). *El gobierno impulsa el fortalecimiento de la cadena láctea*. Entrerios.gov.ar. [https://www.entrerios.gov.ar/produccionprimaria/index.php?codigo=3&cod=44&codtiponoticia=1&noticia=ver\\_noticia&modulo=noticia](https://www.entrerios.gov.ar/produccionprimaria/index.php?codigo=3&cod=44&codtiponoticia=1&noticia=ver_noticia&modulo=noticia)
- Taverna, M. (2010). *Documento base Programa Nacional de Leches*. INTA.
- Tort, M. I., & Román, M. (2005). Explotaciones familiares: Diversidad de conceptos y criterios operativos en Gónzales, MC, Productores familiares pampeanos, hacia la comprensión de similitudes y diferenciaciones zonales. *Astralib Cooperativa, Buenos Aires*, 35-65.
- Tsakoumagkos, P., Giordano Buiani, A. R., & González Maraschio, F. (2007). Transformaciones recientes de productores familiares pampeanos: Una comparación censal 1988—2002 en Pergamino. *Revista de la Facultad de Agronomía*, 27(2), 127-139.

- Tsakoumagkos, P., González, M. del C., & Román, M. (2009). *Tecnología y pequeña producción agropecuaria en la Argentina: Una caracterización basada en el Censo Nacional Agropecuario 2002 y en estudios de caso*. (1a ed). Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, Buenos Aires (Argentina ....
- Valenzuela, C. O. (2006). Contribuciones al análisis del concepto de escala como instrumento clave en el contexto multiparadigmático de la Geografía contemporánea. *Investigaciones geográficas*, 59, 123-134.
- Vértiz, P. (2014). La producción familiar láctea ante el nuevo escenario del agro: Impactos de los nuevos agentes agrarios en la persistencia de las unidades familiares. *Agricultura familiar en Latinoamérica: Continuidades, transformaciones y controversias*, 281-306.
- Vértiz, P., & Craviotti, C. (2019). Heterogeneidad y anclaje territorial de la industria láctea: El caso de Entre Ríos. *Pampa (Santa Fe)*, 19, 103-122.
- Vicentin Masaro, J., Coronel, M. N., & Chara, A. L. (2020). El contexto y la evolución de las cooperativas de industrialización de leche argentinas hasta la segunda década del milenio. En *Cooperativas de Industrialización de Leche y Problemas de Agencia: Cambios y Situación al finalizar la segunda década del milenio* (1a ed). Universidad Nacional del Litoral.
- Villareal, F. (2013). *Entender el territorio desde las relaciones de poder a través de un estudio de caso*. 1-20.
- Walter, H. (2017). *Los Alemanes de Rusia en Argentina: Una comunidad visible*. 24.
- Zubizarreta, I. (2016). *La lechería argentina, desde el retorno de la democracia hasta nuestros días: Balances y perspectivas de un sector en crisis*. Serie Documentos de

Trabajo. Universidad del Cema.

Zubizarreta, I., & Gómez, F. (2013). *Una historia de la lechería argentina: Desde la colonia hasta nuestros días* (1a ed.). Infocampo.

## ANEXOS

### Anexo N° 1

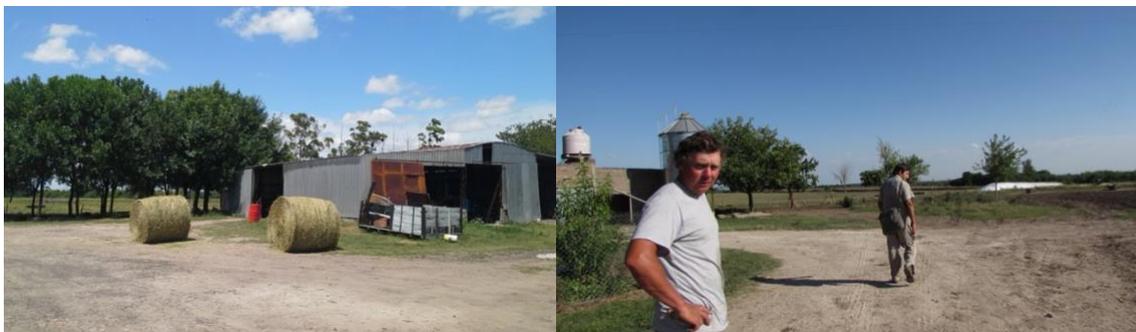
FUTURO DE LA PRODUCCIÓN TAMBERA EN LA REGIÓN						
Cooperativa	N°. de Actores	Código	Rubro	Posición Optimista y/o favorable	Posición Neutra	Posición desfavorable
COCAU	1	VH_I_P1	Informante Clave			-1
	2	VH_I_P2	Productor		0	
	3	VH_I_P3	Productor			-1
	4	VH_I_P4	Productor		0	
	5	VH_I_P5	Productor	1		
	6	VH_I_P6	Productor		0	
	7	VH_I_P7	Empleado	1		
	8	VH_I_P8	Productor		0	
	9	VH_I_P9	Productor			-1
	10	VH_I_P1 3	Informante Clave		0	
	11	VH_2_P3	Informante Clave		0	
	12	VH_I_P1 0	Productor	1		
	13	VH_I_P1 1	Productor			-1
	14	VH_I_P1 2	Empleado	1		
	15	VH_2_P1	Empleado	1		
	16	VH_2_P5	Extambero			-1
	17	VH_2_P6	Informante Clave		0	

	18	VH_2_P7	Empleado	1		
	19	VH_2_P9	Empleado	1		
	20	VH_2_P1 1	Productor	1		
<b>Total COCAU</b>				<b>8</b>	<b>7</b>	<b>5</b>
<b>CEPAL</b>	1	LP_T2	Empleado		0	
	2	LP_T4	Empleado		0	
	3	LP_T3	Empleado			-1
	4	LP_T5	Extambero			-1
	5	LP_T7	Empleado		0	
	6	LP_T8	Informante Clave			-1
	7	LP_T16	Informante Clave		0	
	8	LP_T9	Informante Clave	1		
	9	LP_T1	Empleado	1		
	10	LP_T6	Productor		0	
	11	LP_T10	Informante Clave		0	
	12	LP_T11	Informante Clave		0	
	13	LP_T12	Empleado		0	
	14	LP_T13	Informante Clave		0	
	15	LP_T14	Informante Clave			-1
	16	LP_T15	Productor			-1
<b>Total CEPAL</b>				<b>2</b>	<b>9</b>	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>36</b>			<b>10</b>	<b>16</b>	<b>10</b>

Fuente: Realización propia

Anexo N° 2. Salida de campo

Explotaciones de los socios de las cooperativas



Cooperativa COCAU



Cooperativa CEPAL



## GUÍA DE PREGUNTAS ETAPA I

### La confidencialidad de los datos y la devolución

Enfatizar a los entrevistados que el objetivo es académico. Preguntar si están de acuerdo con identificar el nombre de la organización en publicaciones académicas y aclarar que habrá una devolución (ejemplo: envío de documento).

### Ejes transversales

1. Caracterización del productor familiar tambero (esfera económica-agricultura familiar)
2. Identificación del territorio (esfera de las relaciones sociales).
3. Participación de la vida política y asociativa (esfera pública).

## CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTOR FAMILIAR TAMBERO

### *Características de la familia y trayectoria*

- Edad del responsable de la unidad:
- ¿Cómo se compone su familia? (quienes viven juntos)
- ¿Qué estudios tienen?
- ¿Origen de su familia?
- ¿Disponen de Internet, WhatsApp?
- ¿Tienen otras actividades, por ejemplo: prestan servicios a otros productores?
- ¿Algún trabajo en relación de dependencia?
- ¿Otros ingresos como jubilaciones?
- ¿De su familia, quienes trabajan en las actividades del campo? ¿Algún miembro que no viva acá también trabaja con ustedes?
- ¿Y quienes de ustedes se ocupan específicamente del tambo?
- ¿Emplean personal permanente, que no sea de la familia? (medieros, peones) Recurren a contratistas para algunas tareas?
- ¿De dónde proviene el principal ingreso de la familia, del campo o de otras actividades?
- ¿Deben compartir ingresos del campo con otros familiares?

### *Cuadro resumen de la explotación*

Superficie total trabajada	
¿De la superficie trabajada, qué superficie es propia?	
¿Y alquilada?	

Vacas de tambo (Vacas en ordeño + vacas secas)	
Litros/día en invierno y primavera	
Litros/día que producía 10 años atrás	
¿Ordeñadora de cuántas bajadas?	
¿Cuántos ordeños hacen al día?	
¿Tienen sistema de línea u ordeñan a tacho?	
¿Tienen fosa?	
¿Tiene tanque de frío?	

*Características de la unidad productiva y trayectoria*

- ¿Da en alquiler parte del campo? ¿Desde cuándo? ¿Por qué?
- ¿Actualmente qué producciones tiene y en qué superficie? (explorar por cría, agricultura, avicultura) ¿La agricultura es para venta o para el consumo de los animales?
- ¿Cuál es su producción principal (por ingresos)?
- ¿Alguna producción se destina al consumo familiar?
- ¿Cuáles fueron los principales cambios desde que ud. se hizo cargo de la unidad? (tratar de referenciar el año/década)
- ¿Cuándo hicieron las últimas inversiones relacionadas con el tambo? ¿La cooperativa lo ayudó para hacerlas?
- ¿Cómo son los suelos de su campo?
- ¿Han realizado alguna acción de tipo conservacionista?

*Cuadro resumen de anclaje*

¿Siempre vivió en esta zona?	
Reside en la explotación (o dónde)	
Distancia del campo a ruta asfaltada	
Localidad a la que concurre con más frecuencia. Razones	
Localidad con la que se siente más identificado	
Km a esa localidad	

¿A qué localidad pertenece su campo?	
¿Tiene asesoramiento técnico en forma habitual? (privado/estatal)	
Participación en actividades ligadas a lo productivo (Por ejemplo, capacitaciones) en el último año	
¿Participa en alguna asociación de productores, aparte de la cooperativa?	

### *Visión de la actividad*

- ¿Los ingresos le alcanzan para mantenerse, crecer o va a pérdida? ¿Presenta en este momento algún tipo de deuda?
- ¿A qué destinaría un eventual excedente de dinero? (Explorar cuáles son sus planes en relación con la explotación)
- ¿Apunta a crecer en litros?
- ¿En su caso, se imagina dedicado a otra actividad que no sea la tampera? Si es así, ¿cuál?
- ¿Qué trabajo le gustaría para sus hijos? (Si es otra actividad, explorar si tiene reemplazo para el tambo)
- ¿Se imagina viviendo en otro lugar que no sea esta explotación?

### **IDENTIFICACIÓN DEL TERRITORIO (ESFERA DE LAS RELACIONES SOCIALES)**

- ¿La zona progresa como cuenca lechera?
- ¿Qué empresas recolectan leche en el área?
- ¿Ha entregado leche a otras empresas antes de entregarle a la cooperativa? ¿Porque dejó de entregarles?
- ¿Cuáles son las empresas -no lácteas- que más inciden en la dinámica de la zona?
- Con una mirada general, ¿cuáles son los problemas más importantes de los productores lecheros?
- ¿Existe apoyo para hacer frente a estos problemas? ¿Cómo trata de hacerle frente a estos problemas?
- ¿Y cuáles son las ventajas desde el punto de vista productivo?
- ¿Cómo se imagina el futuro de los productores aquí?

### *Relación con el entorno*

- ¿La cooperativa celebra algún evento, fiesta, encuentro? ¿Cada cuánto?
- ¿La cooperativa tiene alguna sede donde se encuentren periódicamente?
- ¿Se hacen actividades conjuntas entre la cooperativa y la escuela rural, donde se integren a los hijos integrantes de la cooperativa?
- ¿Hay alguna fiesta religiosa u otra que se celebre en la zona?
- ¿Hay alguna otra actividad de tipo social que se haga en la zona, por ejemplo, un partido de fútbol?
- ¿En dónde se desarrollan la mayoría de las actividades sociales?
- ¿Hay alguna relación de amistad entre los miembros de la cooperativa?

## **PARTICIPACIÓN DE LA VIDA POLÍTICA Y ASOCIATIVA (ESFERA PÚBLICA)**

### *Inicio del vínculo con la organización*

- ¿Forma parte del grupo fundador de la cooperativa? Sí, sí ¿cómo se conformó la cooperativa (análisis histórico)? *En caso contrario:* ¿cómo se acercó a la organización, lo contactaron o usted se acercó, hace cuánto?
- ¿Tenía experiencia previa en actividades asociativas?
- ¿Cuántas experiencias asociativas conoce? ¿Y desde hace cuánto están en la zona?
- ¿Cuál es su apreciación sobre las asociaciones que hay en la zona?

### *Vínculo actual productor-organización*

- ¿Qué servicios le brinda actualmente la cooperativa?
- ¿Cuáles son las principales ventajas de pertenecer a ella?
- ¿Ha participado en algún momento en el consejo directivo?
- ¿Desde su ingreso a la cooperativa, ha podido vender toda producción a través de ella?
- Ud. firma con la cooperativa algún compromiso de entrega? ¿O hay algún acuerdo no escrito?
- ¿Qué porcentaje de su producción la vende a través de la cooperativa? ¿Por qué?
- A partir de su pertenencia a la cooperativa Ud.:

	Pregunta	Respuesta
a.	Aumentó la producción	
b.	Mejóro las instalaciones	
c.	Mejóro el manejo (alimentación del ganado, sanidad)	
d.	Mejóro la gestión (mejoró la organización de las tareas, lleva registros)	
e.	Incorporó prácticas de calidad y sanidad	

- ¿Incorporó otras producciones?

- ¿Mejóro el ingreso que obtiene por su producción?
- A partir de su pertenencia a la cooperativa ha logrado un mayor acceso a:

	Pregunta	Respuesta
a.	Información sobre mercados	
b.	¿Fuentes de financiamiento?	

- En su caso particular: ¿Cómo hace llegar sus inquietudes a la cooperativa?
- ¿Cómo está al tanto de las actividades de la cooperativa?
- ¿Participa en las asambleas?

#### *Vinculo organización-productor*

- ¿Qué tipo de compromisos asume la cooperativa con el productor?
- ¿Cómo se determina la calidad de la producción entregada por el productor? ¿Cómo se lo comunican?
- ¿Qué tipo de requisitos le plantea la cooperativa a Ud. como productor? ¿Han ido aumentando desde que comenzó?
- ¿La cooperativa supervisa de alguna manera las actividades que Ud. realiza?
- ¿Le parece que esta supervisión es adecuada o debería cambiarse?
- ¿Cómo le liquidan la producción entregada? (forma de pago)
- ¿El sistema le parece adecuado? ¿Es similar al de otras empresas con las cuales ha tratado?

## **GUÍA DE PREGUNTAS ETAPA II<sup>70</sup>** **(Entrevista a Productor I-2)**

### **La confidencialidad de los datos y la devolución**

Enfatizar a los entrevistados que el objetivo es académico. Preguntar si están de acuerdo con identificar el nombre de la organización en publicaciones académicas y aclarar que habrá una devolución (ejemplo: envío de documento).

### **GUÍA DE ENTREVISTA**

- ¿Cuáles son las principales características de los tamberos que le entregan leche a la cooperativa?
- ¿Tiene conocimiento de cuánto fue el máximo de producción que tuvieron y cuánto producen actualmente?
- ¿Cómo se determina el precio al productor? ¿Qué criterios usan para descuentos, bonificaciones?

### **ACTIVIDADES REALIZADAS**

- ¿Además de quesos sabe si la cooperativa elabora otro producto?
- ¿Tiene conocimiento de dónde se venden los productos de la cooperativa?
- ¿Cómo están los precios de estos productos en relación con los de otras firmas locales (Tonutti, La Esperanza Blanca)?  
¿Cree que sería rentable que la cooperativa colocará un almacén cerca al centro poblado?
- ¿Hay tamberos en un radio de 40- 50 km, que podrían entregar a la cooperativa? ¿Cuántos son? ¿en qué zona están?

### **MANO DE OBRA ACTUAL**

- ¿Cómo está organizado actualmente la cooperativa?
- ¿Ha habido cambios en la estructura de funcionamiento de la usina, desde que ingreso a esta?
- ¿Tiene conocimiento de cuáles han sido las razones de los productores que han dejado de entregarle leche a la cooperativa?
- ¿Ha pensado en abandonar la cooperativa? ¿cuáles serían las razones?

### **INSERCIÓN EN LOS MERCADOS**

---

<sup>70</sup> El primer formato se realizó en una primera etapa de entrevistas, y se usó de igual manera para las dos cooperativas. En las siguientes etapas del trabajo de campo éstos se fueron modificando dependiendo de la persona que se iba a entrevistar, por lo que este formato estaba dirigido a una persona en particular; por ello se adjunta como ejemplo. De igual forma, es importante mencionar que al ser entrevistas abiertas las preguntas eran flexibles, en donde el entrevistador tenía la opción de profundizar en algún aspecto puntual, si lo requería.

- ¿Tiene conocimiento de dónde venden los productos (¿en comercios de la zona? % a acopiadores o mayoristas)?
- Dificultades que persisten para expandir la empresa desde el punto de vista comercial. Cómo lo están resolviéndolos o cómo cree que piensan hacerlo.
- Han tenido inconvenientes y/o conflictos con gente de la zona, otras empresas lácteas o con otro tipo de actores de la zona?
- ¿Tiene conocimiento del origen de la mayoría de los socios de la cooperativa?
- ¿Cree que influye en el funcionamiento de la industria el legado tambero de las poblaciones migrantes que arribaron a esta zona?
- En el último año, cómo analiza la situación económica de la cooperativa, mejoró su producción y la comercialización de los productos o tuvo una retracción en los mimos.

#### VISION DE LA ORGANIZACIÓN

- En su perspectiva, ¿cuáles son las ventajas de la cooperativa?
- ¿Dónde ve las mayores debilidades?
- ¿Cómo es la situación financiera actual?
- ¿En cuanto al esquema de integración, es replicable la experiencia a otros casos similares?
- ¿Por qué cree que los compradores prefieren los productos de esta empresa frente a otros?
- ¿Qué visión tienen el municipio y otras organizaciones locales?

#### PROYECTOS FUTUROS

- ¿Cuáles cree que serían los desafíos para la cooperativa en los próximos años, tanto como empresa y como asociación? (ejemplo: desarrollar nuevos mercados; incrementar la calidad; incorporar nuevos socios; renovar el Consejo de Administración; brindar más servicios a los socios)
- ¿Cuáles serían los proyectos para lograrlo?