

## VI Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales

Buenos Aires, 11 al 13 de noviembre de 2009

***Eje temático:** Actualidad de la estructura social agraria. La tendencia a la diferenciación social. Estructura ocupacional. Empleo rural. Pluriactividad. Cooperativismo y otras formas asociativas.*

### La sustentabilidad de la empresa social: la cooperativa Campo de Herrera

Tort, María Isabel

Lombardo, Patricia

#### Introducción

¿Por qué retomar el análisis de una cooperativa de trabajo producido hace ya mucho tiempo y en un contexto muy diferente? Cuando realizamos nuestra primera aproximación al caso de la Cooperativa Trabajadores Unidos de Campo de Herrera (Tucumán) nos guiaba el interés de adentrarnos en una de las formas más complejas y poco desarrolladas de organización asociativa surgidas en el ámbito agrario argentino. Hoy, además del interés por conocer como evolucionó con el paso de los años y las sucesivas crisis del sector y de la sociedad argentina, surge la posibilidad de comparar esta experiencia con otras muy recientes, similares en algunos aspectos y diferentes en otros. Pero, y sobre todo, por la posibilidad de entrever como, a través de este largo proceso han logrado construir una identidad propia y característica de los actores de este tipo de experiencia. Con todas sus paradojas y ambigüedades. Con sus avances y retrocesos. Un largo camino del cual, sin duda, es posible seguir obteniendo aprendizajes para aportar a la construcción, también en nuestro agro, de alternativas viables ante la crisis del modelo capitalista.

Las cooperativas de trabajo están destinadas a cumplir un papel importante en la reactivación de la economía y en la elevación social, moral y cultural de la población ya que en ellas el hombre es el factor principal. Las personas que conforman estas cooperativas dejan de ser asalariados para convertirse en socios de una organización en la que trabajan en común, con iguales derechos y obligaciones, lo cual les posibilita mejorar su nivel de vida y condiciones de trabajo.

El objetivo de esta presentación consiste en analizar el proceso evolutivo de esta cooperativa de trabajo agropecuario, poniendo el énfasis en las situaciones de crisis atravesadas y en las estrategias implementadas para su sustentabilidad.

La información utilizada proviene de fuentes secundarias y de entrevistas a informantes calificados. El análisis de la información, se centrará en la identificación de aquellos momentos críticos que ha afrontado la organización y como se han tratado de superar teniendo en cuenta que se trata de una empresa de la economía social. Este estudio constituye una nueva mirada sobre trabajos anteriores de

las autoras, actualizando información y planteando nuevos interrogantes en función de cambios en el contexto.

### **La cooperativa de trabajo: una forma jurídica para luchar contra la exclusión**

En el contexto en que se insertó la Cooperativa Trabajadores Unidos de Campo de Herrera (CCH) la cooperativización de los productores cañeros era un proceso de relativa importancia ya que *"desde mediados de 1960, los pequeños productores comenzaron a unirse en cooperativas que fueron constituyéndose como agentes articuladores entre cañeros e industriales"* (Riveiro, 1994). Pero este proceso no resultó en una distribución homogénea: en 1987 sólo la mitad de los *"campesinos"* - los cañeros más pequeños y pobres de la provincia - comercializaban su caña a través de las cooperativas, mientras que el 90% de los *"campesinos transicionales"* y el 75% de los *"productores familiares capitalizados"* estaban cooperativizados<sup>1</sup>.

La afirmación de la autora citada, acerca de que el compromiso con las acciones colectivas que implica la cooperativización no se asienta *"únicamente"* en la expectativa de beneficios económicos, puede resultar asimismo válida para el caso especial de la CCH, integrada no por pequeños productores sino por ex trabajadores del surco o sea actores sociales muy diferentes, incluso tradicionalmente enfrentados. El rescate de "otros" factores complementarios para la explicación de la potencialidad de estas acciones solidarias para transformar actitudes en forma continuada, ayuda a interpretar también el caso que nos ocupa. Podemos así tomar como apropiada para este caso su afirmación de que *"el contexto conflictivo en el que las cooperativas surgieron y el hecho de que fueran un instrumento para resistir la marginalización contribuyó a que los fundadores construyan la percepción de que su futuro individual está atado al futuro del grupo. Es a partir de tomar en cuenta dicha percepción, que se puede entender por qué los fundadores de las cooperativas se constituyeron en los comprometidos líderes y activos miembros necesarios para construir organizaciones autónomas"* (Riveiro, 1994). Aunque este liderazgo haya necesitado de mucho apoyo externo tanto en la promoción como en la consolidación de la organización, como el que fuera brindado por el INTA y parte de sus técnicos a esta cooperativa desde sus inicios.

Cabe considerar especialmente dos de los factores que esta autora menciona como fundantes de las características especiales de las cooperativas cañeras tucumanas, los que se pueden hacer extensivos para el caso de la CCH:

---

<sup>1</sup> Giarraca, N. y S. Aparicio (1991) Campesinos cañeros: multiocupación y organización, Instituto de Investigaciones de Ciencias Sociales, Buenos Aires. Citado por Riveiro (1994).

*"La vivencia de la situación de subordinación como factor a partir del cual se define y construye la identidad y unidad (...) así como el desencadenamiento de la acción a partir de una situación que amenaza las condiciones de existencia y de reproducción (...)"*.

Este segundo aspecto, relacionado con la situación de crisis del sector y desaparición lisa y llana de su fuente de trabajo, permite emparentar parcialmente esta experiencia - que lleva más de 40 años de evolución - con la más reciente de las empresas recuperadas (ER) que han optado por la cooperativa de trabajo como forma de organización legal para llevar adelante sus luchas.

Si bien hay quienes cuestionan que las ER adopten esta modalidad organizativa, otros afirman que es para estos casos la única posible. Según Moirano (2008) *"la única variable jurídica y posible en la Argentina es la cooperativa de trabajo, prevista por la ley 20.337 y con una regulación específica dada mediante resoluciones por la autoridad de aplicación de esa ley. (...) el concepto de cooperativa formulado por la Alianza Cooperativa Internacional, adaptándolo a la cooperativa de producción o trabajo, sostiene que es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para producir en común bienes o servicios, con la finalidad de crear o conservar una fuente de trabajo, asumiendo los riesgos de una empresa de propiedad colectiva gestionada democráticamente"*.

Mario Elgue a su vez, rescatando el mismo principio, marca también las paradojas propias de esta figura ya que en la cooperativas de trabajo *"los integrantes son al mismo tiempo trabajadores, copropietarios y codirectores de la empresa común"* (Elgue, 2006). Este autor considera que *"esclarecer esta paradoja es detectar la forma en que la cooperativa de los trabajadores, sin desconocer la fragmentación real existente en el mundo laboral y productivo, puede **construir una identidad colectiva con sujetos diferentes**"*<sup>2</sup>.

La crítica que este autor hace de la consideración del caso de las ER como diferente al del resto de las cooperativas de trabajo, permite acercar muchas de las discusiones surgidas alrededor de este fenómeno al análisis actual del caso de CCH. Es así que cuestiona que se hable de *"nuevas"* cooperativas de trabajo basándose en que estas enfatizan sobremanera la dimensión solidaria, dado que esta característica *"está implícita en los valores y principios y en la definición cooperativa, sin necesidad de apelar a ninguna clase de adjetivación adicional. Por otra parte, al reconocer como sustento legal la misma ley de cooperativas, queda claro que no existen diferencias sustanciales con el resto de las cooperativas"*.

Describe dos características de las ER en que dichas corrientes fundan esa diferenciación, que de hecho también han caracterizado el caso de la CCH, aunque en distintos momentos de su evolución. Según Elgue (2006): *"Una práctica que suelen compartir las cooperativas de última generación, es la gran cantidad de decisiones que se toman en el ámbito de las asambleas, en un ejercicio permanente de*

---

<sup>2</sup> Las negritas son nuestras.

'*democracia directa*'. Otro rasgo característico de estas cooperativas, son sus limitaciones de capital de trabajo, lo cual las obliga a operar bajo la modalidad de venta de lo producido a los proveedores de materias primas, con la desventaja del bajo precio de venta obtenido y de contar con poca libertad de maniobra". La primera práctica fue clave en la etapa fundacional de CCH y la segunda lo está siendo actualmente a partir de su relación con la empresa ARCOR.

El Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), define a las cooperativas de trabajo como aquellas formadas por quienes "*ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción, tanto de bienes como de servicios*" (Fuks, 2007). José Sancha, secretario de Desarrollo y Promoción del organismo, señala que se trata de "*una herramienta asociativa que tomaron los sectores populares para autogestionar solidariamente emprendimientos productivos de manera democrática y participativa*" (Fuks, 2007). Asimismo, comenta que sirvió para generar "*miles de puestos de trabajo que brindaron ingresos a las familias de los asociados, **devolviéndoles en muchos casos la dignidad e identidad que la situación de desempleados les quitó***" (Fuks, 2007)<sup>3</sup>.

Por su parte, otro experto en cooperativismo ha planteado recientemente que: "*Las cooperativas formadas a partir de la crisis emergente del año 2001, presentan características particulares pero no indican el nacimiento de un nuevo modelo cooperativo o de una nueva economía social, sí una nueva fase en la continuidad y aplicación exitosa de una fórmula que históricamente ha dado respuestas a necesidades de la gente. Seguramente, nos encontramos dentro de una inter - fase, que marca el fin de una época y la incertidumbre por la nueva que emerge en el campo de la economía social. ... **queremos valorizar las respuestas que las cooperativas, en distintos períodos de recesión económica, falta de trabajo, limitación de recursos y exclusión social, ofrecieron a muchos trabajadores de la ciudad y del campo en nuestro país***" (Fontenla, 2008)<sup>4</sup>.

En este sentido resulta de gran importancia reconocer que la consolidación de este tipo de forma organizativa es un proceso de construcción social, con sus consecuentes requerimientos de tiempos específicos según las características diferenciales de los actores involucrados, y que se trata de un proceso de construcción permanente, aunque no siempre ascendente en cuanto a su capacidad de consolidación. En el caso de las actuales ER, se puede convenir en que se trata de "*un proceso social y económico que presupone la existencia de una empresa anterior, que funcionaba bajo el modelo de una empresa capitalista tradicional (inclusive bajo la forma cooperativa), cuyo proceso de quiebra, vaciamiento o inviabilidad llevó a sus trabajadores a una lucha por su puesta en funcionamiento bajo formas*

---

<sup>3</sup> Las negritas son nuestras.

<sup>4</sup> Las negritas son nuestras.

*autogestivas*" (Ruggeri et al, 2005).

Asimismo se puede coincidir con el rol de algunos de los principales actores de este proceso: "...el proceso de recuperación de fuentes de trabajo sigue siendo una tarea continua, tal como lo sostienen los propios trabajadores militantes de los movimientos que se han formado al calor de esta lucha y los sindicatos y organizaciones gremiales que se solidarizan y la apoyan. El contexto se caracteriza también por un Estado que, comprendiendo tal vez la profundidad del proceso, solo parece atinar a ralentizarlo o, incluso, intentar neutralizar su potencial transformador mediante conocidas prácticas de cooptación/división, o bien a mostrar su adversidad frente a la capacidad de lucha y creatividad de los trabajadores" (Ruggeri et al, 2005).

Si bien en un principio la CCH recibió bastante colaboración desde diferentes niveles e instituciones del Estado, esta relación fue muy variable –en función de los sucesivos cambios en la orientación política de gobiernos, tanto democráticos como de facto- a lo largo de su largo proceso de lucha por asegurar la supervivencia y consolidación.

Para avanzar en la comprensión de la profundidad que puede adquirir esta lucha por la consolidación de estas alternativas autogestivas cabe tomar el concepto desarrollado por Lewis y Klein en la introducción a un trabajo ya clásico sobre las ER: "*el capitalismo produce y distribuye no solamente bienes y servicios, sino también identidades. Cuando el capital y sus especuladores buitres habían partido, lo que quedaba no era solamente empresas vacías, sino un país entero vaciado y habitado por personas cuyas identidades - como trabajadores - también les habían sido quitadas.(...) Se necesita una enorme cantidad de trabajo para recuperar una empresa. Pero el verdadero trabajo es el de recuperar al obrero y esa es la tarea que recién comienza*" (LA VACA, 2007)<sup>5</sup>.

Esta problemática, es emotivamente identificada por uno de los trabajadores de Grisinópolis<sup>6</sup> cuando relata que: "*Lo que más me costó fue convencer a mis compañeros de que ellos estaban perfectamente capacitados para poner la fábrica a producir. Creían que estaba loco*". Finalmente, cuando llegó el momento en que las máquinas comenzaron nuevamente a funcionar, lloraron. Ser sus propios patrones les devolvió otra imagen de sí mismos. Supieron, entonces, que nunca más volvería a ser los mismos (LAVACA, 2007). Un proceso similar fue rescatado por el antropólogo Santiago Bilbao (1986), cuando relataba que al inicio de la experiencia de CCH los socios pretendieron hacer una huelga a la cooperativa reclamando mayores salarios, ignorando el hecho jurídico de que ellos eran trabajadores y patrones simultáneamente. A lo largo del proceso, esa identidad fue totalmente asumida y actualmente esto

---

<sup>5</sup> Introducción de Avi Lewis y Naomi Klein.

<sup>6</sup> Grisinópolis es una de las empresas recuperadas recientemente.

queda demostrado por la constante búsqueda de alternativas en oposición al requerimiento de saldar deuda con la venta de **su tierra**.

Este punto es el que marca la mayor diferenciación de esta experiencia con la de las actuales ER: en CCH se pudo lograr, prácticamente desde el inicio, resolver el tema de la propiedad del principal medio de producción: la tierra. Por lo tanto, su lucha no se enfrenta con la postura ideológica que sustenta el rechazo a la solución reclamada por las actuales ER, con las palabras de Avi Lewis y Naomi Klein: "*las ER desafían el ideal más caro al capitalismo: la santidad de la propiedad privada*" (LA VACA, 2007). Sin embargo, sí se están enfrentando con las nuevas formas que el capitalismo asume: la agricultura de contrato y los problemas financieros derivados de una relación asimétrica en la que es la cooperativa la que ve amenazada la propiedad de sus recursos productivos.

### **El surgimiento de la cooperativa Campo de Herrera como respuesta a la exclusión social**

La cooperativa "Trabajadores Unidos" Ltda.<sup>7</sup> surgió en un contexto signado por la crisis azucarera (1965-66), donde se produjeron cierres de ingenios y una disminución del cupo azucarero. En el año 1966, mediante un convenio entre el Ministerio de Economía de la Nación y la Provincia de Tucumán, se intervinieron varios ingenios - entre ellos el Bella Vista - con miras al cierre, desmantelamiento y/o transformación.

El Estado Nacional otorgó fondos a los ingenios para facilitar el cierre y permitió que parte de las deudas con los trabajadores fueran saldadas con activos físicos. A partir de este último punto se analizó, desde la Secretaría de Promoción y Asistencia de la Comunidad, la posibilidad de formar cooperativas ya que la población rural, y sobre todo la de menores recursos, no contaba con alternativas laborales lo cual generaba un importante problema social.

*"El ingenio Bella Vista comenzó a plasmar una política de reducción de personal que se concretó en el despido de 350 obreros permanentes, en su mayor parte de campo. Para paliar el impacto desocupacional, la empresa ofreció desprenderse de hasta dos mil hectáreas de tierras de su propiedad a fin de entregarlas a los obreros cesantes"* (Domínguez y Hervas, 1973).

Uno de los socios fundadores recuerda como fue la situación que dio origen a la cooperativa: *"Nos llegaron colacionados (telegramas) y nos dejaron sin trabajo. La gran mayoría era gente que pertenecía a tareas de campo. Al vernos ya sin trabajo la compañía Bella Vista pone en oferta, para que no emigre toda la gente, 2.000 ha. de tierra para que las explotáramos nosotros pero había que levantar las hipotecas de esas tierras. Antes de*

---

<sup>7</sup>Comúnmente conocida como Cooperativa Campo de Herrera.

*empezar con la cooperativa fuimos a ver a la gente del INTA para informarnos y asesorarnos. Ellos con gran satisfacción nos han ayudado, porque había gente con muy buena intención y la sigue habiendo. Nos asesoraron en los primeros pasos que hemos dado y nos aconsejaron que esto había que explotarlo como una sola unidad y así se ha hecho. La propuesta del INTA no fue muy discutida por la gente porque por el hecho de estar sin trabajo estábamos apurados. Mucha gente no quiso aceptar la propuesta y se fueron a otros lugares"* (Tort y Lombardo, 1993).

En la conformación de la cooperativa intervinieron distintos actores: el Estado provincial y nacional promoviendo el acercamiento entre las partes interesadas y recabando asesoramiento de instituciones oficiales; el INTA recomendando que la propiedad a adquirir fuera explotada como una sola unidad, sin parcelar, bajo un sistema cooperativo integral; la Federación Obrera Tucumana de la Industria Azucarera (FOTIA) - que representaba los intereses gremiales de los obreros despedidos - apoyando la idea promovida por el INTA y colaborando en la realización de algunos trámites iniciales; y otras instituciones como la Dirección de Promoción y Desarrollo de la Comunidad y la Dirección Provincial de Cooperativas, colaborando en la concreción del proyecto cooperativo.

El esquema productivo elaborado por el INTA, que intentaba diversificar la producción cañera con actividades especialmente agrícolas, aptas ecológicamente e intensivas en mano de obra (cultivo de papa, batata, tabaco, huerta, también algo de granja, etc.), estaba acompañado por programas de capacitación, ya que los miembros de la cooperativa no tenían experiencia práctica en estas nuevas actividades.

Un entrevistado, ex-jefe de campo de la cooperativa destaca que *"la experiencia de Campo de Herrera no hubiera existido sin la decisión política del Estado de promoverla... el rol del INTA fue decisivo.... Desde el gobierno nacional hubo un apoyo relativo que implicaba aplacar un posible foco de rebeldía"* (Tort y Lombardo, 1993).

El 1º de junio de 1967, se constituyó la cooperativa con ciento diecinueve socios quienes aprobaron el estatuto y eligieron sus autoridades<sup>8</sup>. El 28 de julio, se firmó el boleto de compra-venta de las tierras y los nuevos dueños tomaron posesión inmediata. Los socios fundadores eran, en su mayoría, ex-obreros de surco con un promedio de edad cercano a los 50 años y con un bajo nivel de instrucción escolar.

Entre los principales aspectos que facilitaron la puesta en marcha de la cooperativa, se pueden mencionar: el conocimiento de las características principales de la finca que poseían la gran mayoría de los socios, su habilidad para las tareas de la caña de azúcar y su adaptación al medio físico, así como la convivencia

---

<sup>8</sup> Matrícula Nacional N° 6.433 otorgada por el Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual (INACyM) y Matrícula Provincial N° 119 otorgada por el Instituto Provincial de Acción Cooperativa y Mutual (IPACyM). ARGENTINA.

armoniosa de la comunidad. A esto se puede sumar el otorgamiento de cupo azucarero<sup>9</sup>, que en ese momento realmente significaba un "privilegio" ya que el gobierno nacional lo estaba restringiendo o mejor dicho estaba despojando del mismo a las empresas.

Sin embargo, un socio reconoce que *"los primeros años fueron muy duros, no teníamos herramientas. Nos dejaron la tierra y a arreglárselas. Había unos ranchos, nada de herramientas ni siquiera nos dejaron los machetes. Empezó la primera zafra, se traían fleteros de afuera. Las herramientas eran prestadas. El dinero que nos debían (el ingenio) nos lo pagaban en cuotas y bonos. El primer año se hizo la zafra y el segundo también, pero no nos fue muy bien porque no nos terminaron de pagar la zafra, pero de ahí en adelante hemos tenido etapas muy lindas. Comenzamos a arreglar las casas..."* (Tort y Lombardo, 1993).

La tierra y las primeras maquinarias (siete tractores y una rastra) fueron compradas con un crédito de la línea PROAGRO del Banco de la Nación Argentina. El plazo de pago de la tierra adquirida era de cinco años con dos de gracia, pero la cooperativa sólo demoró tres años en cancelar la deuda. Los socios donaron su primer mes de sueldo a la cooperativa y, posteriormente, siguieron donando el monto de dos o tres días de trabajo para contribuir a la capitalización de la cooperativa.

Cuando la intervención del INTA disminuyó, la cooperativa comenzó a funcionar siguiendo las indicaciones de un gerente y un jefe de campo, siendo administrada por sus propios socios. Es en ese momento, que surgieron algunos problemas de convivencia generando situaciones conflictivas que tuvieron incidencia sobre del ritmo de trabajo y la productividad<sup>10</sup>.

### **La cooperativa 25 años después... "a pesar de los golpes"**

A principios de la década de los 90<sup>11</sup> los socios - en su mayoría hijos de los fundadores - ascendían a ciento cincuenta, no quedando ningún socio fundador en condición activa. Hasta ese momento los hijos de socios que ingresaban lo hacían con capital cero, lo cual llevó a un deterioro acelerado de la situación de la cooperativa. La conducción de la entidad que asumió en 1991 suspendió por el término de diez años el ingreso de socios tratando, simultáneamente, que las vacantes no fueran cubiertas. Esta decisión se basaba en que el número de socios no debía exceder los ciento veinte dado que la superficie se había mantenido fija a través del tiempo. La medida adoptada, refrendada en Asamblea Extraordinaria, suscitó serios

---

<sup>9</sup>El gobierno nacional otorgó cupo azucarero a la Cooperativa Campo de Herrera y también a las dos cooperativas que se formaron posteriormente, en 1968, La Merced y Mayo pero el cupo otorgado a Campo de Herrera fue el de mayor envergadura.

<sup>10</sup> Un entrevistado argumentaba que estas situaciones se originaron en la existencia de distintas funciones o jerarquías que implicaban una especie de subordinación de unos socios con respecto a otros, lo cual provocaba fricciones entre los mismos. A esto se le sumaba la constante renovación en la conducción de la cooperativa, que provocaba una suerte de discontinuidad en su política.

<sup>11</sup> Momento en que se realizó el estudio de caso.



problemas.

Desde un principio la conducción de la cooperativa operó a dos niveles. Los lineamientos generales y las decisiones de fundamental importancia, son adoptadas por la Asamblea de socios. El resto de las decisiones, se toma a través del Consejo de Administración.

*"Desde un principio el INTA hizo hincapié en la cogestión con el Consejo como la forma más viable de transmitir influencia hacia los socios. En esta cogestión el INTA tomó las decisiones fundamentales. La premisa de la institución era ir abandonando los distintos rubros a medida que los socios fueran capacitándose para desempeñarlos con eficiencia. La tarea conductiva del Consejo fue instrumentada a través de la administración, integrada por un gerente rentado (no socio) y dos empleados administrativos (uno de ellos socio). Hasta que la cooperativa estuvo en condiciones de pagar la erogación que representaba el gerente, la tarea fue cumplida por el INTA."* (Domínguez y Hervas, 1973).

Una preocupación de algunos socios, residía en que *"estamos quedando sin dirigentes por la falta de acercamiento. La gente en las asambleas tiene una asistencia del 100% pero solo participan activamente cinco o diez de los ciento cincuenta. Pero una vez que salieron de la asamblea se arman corrillos, esto fue así desde un principio"* (Tort y Lombardo, 1993).

Bilbao y Vessuri (1986), describen el rol desempeñado por el presidente de la cooperativa de la siguiente manera: *"La posición del presidente de la cooperativa de Campo de Herrera fue crítica desde un primer momento ya que este cargo reunía facultades ejecutivas, de representación y autoridad que le confieren status interno y externo. Es la persona local que simboliza para el mundo externo la cooperativa y, por lo tanto, la que debe enfrentar los contactos más frecuentes con los de afuera y los de adentro. En los primeros cinco años de la cooperativa, se sucedieron dos presidentes cuyas edades oscilaban en los cuarenta y cinco años, representativos del promedio de edad de la mayoría de los asociados... Los líderes iniciales se caracterizaban por un nivel de escolaridad bajo, todos habían sido criados en la zona lo que implicaba lazos de parentesco, amistad y compadrazgo que determinaban enemistades, compromisos y favoritismo que generaban problemas. Ningún dirigente se perpetuó en el cargo ya que se realizaban renovaciones trianuales y a partir de 1973 anuales. Sin embargo, este sistema no evitaba que un bajo porcentaje de socios detentaran los diferentes cargos de responsabilidad, pasando de una a otra posición, sobre una masa menos concientizada de socios..."*.

A principios de los 90, la cooperativa poseía diferentes secciones (agrícola, granja, industrial, consumo), en las que cumplían tareas los asociados y personal asalariado transitorio con jornadas laborales de de ocho horas que, en época de zafra, se podían extender más allá de ese lapso.

Si bien durante los primeros dieciocho años las remuneraciones fueron iguales para todos, posteriormente

esta modalidad se transformó<sup>12</sup> aunque a fines de los 80 volvió a funcionar con la modalidad original. Sin embargo, en 1991, con la incorporación de un nuevo gerente el sistema de remuneraciones otra vez cambió.

Según opiniones recogidas entre los entrevistados *"al principio de la cooperativa sirvió lo de la igualdad en los derechos, remuneraciones, etc., pero no todos tenemos las mismas condiciones y a partir de ahora hay una voluntad de que eso va a cambiar, de acuerdo a la nueva incorporación del gerente, ya que uno de los temas que va a introducir es que no todos tenemos que ganar igual porque las distintas funciones necesitan distintas remuneraciones. Esto sirvió al principio para unir a la gente para que esto pueda seguir adelante, pero no sirve ahora"* (Tort y Lombardo, 1993).

A partir de 1985, para la determinación de ascensos de personal y aumentos en el monto de las remuneraciones, comenzó a funcionar una comisión formada por representantes de las distintas secciones y algunos miembros del Consejo Directivo la cual discutía dichos temas y elevaba un despacho de comisión al Consejo Directivo para su resolución. La conformación de esta comisión tornó más participativo el proceso decisorio.

En la época del ingenio, funcionaba dentro del mismo una comisaría pero al organizarse la cooperativa se solicitó su levantamiento ya que según los socios *"considerábamos que dentro de una población, entre gente conocida y que formábamos una cooperativa donde nos habíamos trazado una meta, no era necesario de que alguien estuviese custodiando. Nosotros mismos íbamos a ser los cuidadores del orden. Si bien no se había tenido ningún problema con la policía, nosotros considerábamos que no era necesario. Finalmente, se levantó y nunca hubo problemas graves dentro de la cooperativa"* (Tort y Lombardo, 1993).

Si bien siempre existió un reglamento de tipo disciplinario y de convivencia, prácticamente, no fue necesario hacer uso del mismo. Los problemas se han tratado de resolver de modo más *"informal"*, buscando concientizar a los asociados a adecuarse a ciertas normas de trabajo. A pesar de ello, el Consejo de Administración constituido a inicios de los 90 debió aplicar ciertas medidas disciplinarias a algunos socios debido, según los dirigentes, *"a la irresponsabilidad que han demostrado"*<sup>13</sup>.

Con respecto al trabajo infantil, tan difundido en la actividad azucarera, uno de los primeros problemas por los que atravesó la cooperativa estaba vinculado a ello. Esta situación es recordada por un socio fundador:

---

<sup>12</sup> Se establecieron cinco categorías diferentes de remuneración según capacidad, conocimientos y responsabilidad las cuales constaban de un sueldo básico "mejorado" más un porcentaje. Sólo el gerente y el jefe de campo, recibían una liquidación de haberes diferente al resto de los asociados.

<sup>13</sup> El Consejo, antes del inicio de la zafra, dejó cesantes a cincuenta y tres trabajadores, socios y no socios residentes en la cooperativa ya que no se presentaron a trabajar cuando se inició la temporada de zafra, pese a que fueron intimados a hacerlo en un determinado plazo de horas. Este comportamiento determinó que la cooperativa los cesanteara. *"A muchos socios no les ha caído bien esta medida, pero no se puede seguir en un tren de cosas donde se aceptaba todo. Duele pero no se puede, hay que ser duro"* (miembro del Consejo de Administración entrevistado).

*"Aquí, en especial en la época de zafra, la gente sabía llevar a la mujer y a los hijos para que ayudaran en las tareas. Cuando la cooperativa comenzó a dar sus frutos, en una reunión se tomó una decisión muy importante: se hizo una resolución que decía que todo asociado tenía que dejar de hacer concurrir a los hijos a las tareas de zafra y no hacerlo perder la escuela. Eso fue un conflicto porque a mucha gente no le gustó que la cooperativa tome esas decisiones. La prioridad número uno tenía que ser que el hijo aprenda a estudiar y muy en especial que hiciera el ciclo primario completo. Hubo mucha gente que se enojó y hubo sanciones a causa de esto. Pero fue linda la decisión. La mayoría de nosotros no tenía completa la primaria, los que más sabían tenían segundo grado y algunos no sabían nada..."* (Tort y Lombardo, 1993). El socio que no cumplía dicha resolución era sancionado con una suspensión laboral de dos o tres días.

La estrategia adoptada a partir de los 90, basada en la modernización de la cooperativa, pretendía actuar como un incentivo para la participación de los jóvenes pero no así de las mujeres, a pesar del significativo papel que han cumplido en el desarrollo de la organización, el cual es destacado por de los socios fundadores: *"Las mujeres tuvieron que soportar todo, las crisis del comienzo donde no teníamos para comer y la mujer tenía que soportar todo eso de cualquier forma, tenían que cocinar, mandar los chicos a la escuela cuando no tenían calzado. La mujer ayudó mucho en su rol de ama de casa"* (Tort y Lombardo, 1993).

En el año 1975 se realizó una Asamblea de socios, convocando a las familias de los socios, para analizar un sistema que facilitara la participación de las mujeres. Sin embargo, no se obtuvieron resultados concretos ya que, según un dirigente, *"hasta la fecha se las tiene rezagadas y sin participación"*. En el momento del estudio, sólo tres mujeres - hijas de socios - eran socias pero no formaban parte de la conducción de la cooperativa.

Diez mujeres, en su mayoría hijas de socios, crearon una cooperativa de confección de prendas de vestir<sup>14</sup> denominada "María Antonia", para lo cual la cooperativa Campo de Herrera les brindó el lugar para funcionar así como las maquinarias necesarias, quedando la materia prima a cargo de los clientes.

Con respecto al grado de integración con otras instituciones, se puede mencionar que: se integró a la Liga de Cooperativas Cañeras, que es una entidad representativa de los pequeños cañeros; a su vez, Campo de Herrera junto con ocho de las once cooperativas de la Liga arrendó el ingenio Nuñorco, generando la sociedad Nuñorco SAPEN<sup>15</sup>; en 1984 se integró a la Unión de Cañeros Independientes de Tucumán (UCIT), que es una organización gremial representativa de los intereses de los pequeños productores cañeros de la

---

<sup>14</sup>El taller de confecciones funcionaba como una sección de la cooperativa pero como la Ley de Cooperativas establece que aquellos trabajadores que trabajan durante seis meses deben ser incorporados como socios, se les ofreció la posibilidad de conformar una cooperativa.

<sup>15</sup>Dicha empresa se creó con el 60% de aporte de capital del estado provincial, 38% de las cooperativas y 2% del sector laboral. El ingenio no tiene caña propia pero el azúcar que le queda por los contratos de maquila, lo comercializa independientemente de la Liga.

provincia; también se afilió a la Asociación de Cooperativas de Trabajo de la República Argentina (ACTRA) y a la Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de Trabajadores (COLACOT).

Desde el comienzo de la cooperativa, el esquema productivo diseñado iba unido a un programa de capacitación para que los socios pudieran asumir las responsabilidades que *"los nuevos tiempos y la nueva estructura de funcionamiento les planteaban"*. En ese marco, se organizaron cursos de capacitación con el Consejo Nacional de Educación Técnica (CONET), denominados de Formación Profesional Acelerada (mecánica para el mantenimiento y conducción de tractores, electricidad y plomería); con la Agencia de Extensión Rural de INTA Monteros (arte culinario, economía doméstica, tejidos, confección de prendas, etc.). Sin embargo, desde fines de la década de los 80 se dejaron de realizar actividades de capacitación, lo cual ha sido cuestionado por los asociados: *"Dentro de la cooperativa se hicieron muchos cursos, pero se dejaron de hacer hace más o menos tres años. Yo siempre he dicho que el Consejo tiene que tratar de educar a la gente, incluso para que ellos mismos se preserven..."* (Tort y Lombardo, 1993). Para subsanar esta situación, el Consejo de Administración gestionó cursos sobre diversas temáticas, principalmente sobre educación cooperativa, ante el Instituto Provincial de Acción Cooperativa y Mutual (IPACYM) tanto para la dirigencia como para el resto de los socios. Un profesional estrechamente vinculado a la cooperativa, sostenía que esta carecía de *"una tarea de capacitación y concientización de los participantes. Se dejó como actividad sistemática. Hubo una pérdida de la mística y hay una sensación de derrota, lo que implica bajar los brazos y no enfatizar la capacitación. Hay que incorporar el esclarecimiento y mejorar la participación y evaluación de lo que se va haciendo"*(Tort y Lombardo, 1993).

En relación con la mano de obra (socios y transitorios), la cooperativa siempre se preocupó por cumplir con las leyes sociales. Los asociados constituyeron un fondo de ayuda (mutual)<sup>16</sup> para beneficiar al trabajador y su familia; contrataban en forma colectiva un servicio de salud y un seguro de vida interno. Asimismo, los socios activos realizaban un aporte mensual en función de un fondo de asistencia económica para distribuir entre los socios jubilados lo cual, sumado a otros beneficios, pone de manifiesto *"el respeto y agradecimiento a aquellos que trabajaron duramente por el crecimiento y desarrollo de la cooperativa"* (Tort y Lombardo, 1993).

En los comienzos, un tema que afligía al conjunto de los socios era el alto porcentaje de mortalidad infantil, problemática que puede ser reflejada a través de lo expresado por un socio: *"Antes era común, ver a un grupo de hombres y mujeres llevando un cajoncito con un niño muerto, y no se sabían las causas de su*

---

<sup>16</sup>Este es un fondo no reintegrable que se utiliza para solventar gastos que no cubre la obra social, pero que no se destina a préstamos personales. Si bien sólo aporta el personal en actividad, los asociados jubilados gozan de los beneficios de la mutual así como los residentes de la zona (vecinos) que no son socios de la cooperativa.

*fallecimiento por lo que decíamos son cosas del Destino, de Dios. Después, nos dimos cuenta que debíamos resolverlo atacando los pilares fundamentales para la salud: que son la vivienda y el agua"* (Tort y Lombardo, 1993). Esto ha sido revertido llegando dicho índice a 0%.

Además de la obra social contratada, que presta sus servicios en la ciudad de San Miguel, la cooperativa contaba con un pequeño dispensario donde semanalmente atendían distintos especialistas provenientes de la ciudad (pediatra, ginecólogo, clínico y odontólogo).

En sus inicios, Campo de Herrera contaba solamente con cuarenta pequeñas viviendas precarias que resultaban insuficientes para albergar los grupos familiares numerosos. A partir de 1970, se iniciaron planes de ampliación y de construcción de viviendas con ladrillos elaborados por ellos mismos. Todos los asociados disponen de servicio de energía eléctrica, provisión de agua potable y recolección de residuos domiciliarios.

En el predio de la cooperativa existen dos escuelas de nivel primario dependientes del Consejo Provincial de Educación. La relación entre ambas instituciones es muy estrecha, la cooperativa aporta los recursos para ampliación y mantenimiento de las instalaciones escolares. Cabe destacar que numerosos socios, analfabetos o semianalfabetos, tuvieron la oportunidad de completar el ciclo escolar primario. Asimismo, los alumnos secundarios y universitarios reciben un abono para trasladarse hasta los centros educativos.

En 1968, la Comisión Nacional de Promoción Agropecuaria (PROAGRO) otorgó un crédito a la cooperativa para la compra de maquinaria pero esta modalidad de financiamiento no volvió a ser utilizada.

Cuando se elaboró el plan productivo inicial, se tuvieron en cuenta dos aspectos principales: por un lado, favorecer la rápida capitalización de la cooperativa y, por el otro, proporcionar ingresos de cierta magnitud durante todo el año. También se consideraba elemental incentivar nuevas actividades que contemplaran la total ocupación de la mano de obra. Para ello se introdujo primeramente el maíz, luego tabaco y trigo, pero estos dos últimos cultivos fueron dejados de lado por inconvenientes técnicos. Dicho plan contemplaba, en primer término, mejorar el cañaveral y adaptarlo al cupo de producción autorizado. Para ello se renovaron plantaciones introduciéndose variedades técnicamente aconsejadas y se redujo la cantidad de surcos plantados, pero aumentó la producción total mediante un manejo adecuado. A partir de la disminución paulatina de la superficie destinada a caña de azúcar se preveía su reemplazo por otros cultivos como maíz, trigo y batata, que contribuirían a diversificar la producción. Este plan pudo ser cumplido parcialmente por diversas razones.

En la década de los 90, la cooperativa estaba dividida en cuatro secciones productivas: agrícola, granja, industrial y consumo, cada una a cargo de un responsable; produciéndose en la primera sección maíz, citrus (limoneros, naranjos, pomelos y mandarinos) y caña de azúcar.

Desde un principio la cooperativa destinó dos hectáreas, más tarde cinco hectáreas, para la explotación de

una huerta comunitaria cuyos productos se distribuían sin cargo entre los asociados, los vecinos de la zona, los trabajadores temporarios y todo aquel individuo que lo necesitara por lo que este rubro era considerado como un *"símbolo de solidaridad"*. Los excedentes de producción se distribuían entre los hospitales y escuelas. No obstante ello, cinco meses antes de la realización del estudio de caso, se suspendió esta producción al igual que la de granja (cerdos y ponedoras).

La sección industrial, estaba centrada en la confección de prendas y en la producción de ladrillos (actividad interzafra), estando el primer rubro a cargo de la cooperativa María Antonia.

En 1968, se organizó una sección consumo que estaba prevista en el estatuto. En primera instancia comenzó a funcionar un almacén, luego se sumó una carnicería.

En el momento de realizar el estudio, se estaba llevando a cabo un microemprendimiento de producción de frutilla. Los veinte socios involucrados en el mismo contrataron los servicios de un profesional (ingeniero agrónomo) para que les brindara asistencia técnica sobre los distintos aspectos del cultivo. Esta modalidad de producción, adoptada sólo por algunos socios, era justificada por el propio presidente de la cooperativa: *"Yo fui pionero haciendo frutilla en un terreno baldío que está a diez metros de mi casa. Esto me costó críticas (por el sentido individualista de la actividad), pero a medida que pasa el tiempo la gente se da cuenta que es la única manera de salir adelante"*. La conducción de ese momento, consideraba los microemprendimientos como una forma adecuada de revertir el momento de crisis por el que se estaba atravesando.

Dentro de estrategia productiva de los 90, se contrataron los servicios de un profesional - anteriormente jefe de campo de la cooperativa - con el objetivo de supervisar la producción de hortalizas cultivadas bajo cubierta. La estrategia también contemplaba la industrialización de sus productos primarios como una alternativa para el crecimiento económico y para la generación de empleo. Cabe destacar que las mayores dificultades de la cooperativa no estaban centradas en la producción sino en la comercialización.

Desde 1985, la modalidad de comercialización de la caña de azúcar adoptó el sistema de maquila<sup>17</sup> y la producción se canalizaba a través de la Liga de Cooperativas Cañeras<sup>18</sup>. Otro producto de trascendencia económica como es la producción de cítricos, fundamentalmente limón, se comercializaba a través de EXPOFRUT, empresa tucumana que posee sucursales en otros puntos del país.

La dirigencia de principios de los 90, sostenía que era necesario *"hacer una nueva cooperativa, no en el sentido estructural sino en el humano. Estamos hablando este tema con el nuevo gerente y pensamos instrumentar la educación cooperativa, pero con una nueva metodología, con una nueva cultura que ya no*

---

<sup>17</sup>Este sistema consiste en que el productor entrega la caña (materia prima) al ingenio y éste le paga en azúcar (producto final).

<sup>18</sup>La Liga también fracciona y distribuye, posee una marca propia, vendiendo azúcar a empresas procesadoras de golosinas.

*tiene que ser la de 25 años atrás. Hay que educar a la gente para que piense en dos cosas fundamentales: a) que somos una empresa y b) en la parte social. La estrategia de nuestra cooperativa para salir adelante ha sido en base al sacrificio de los socios, pero sin vender ni un hierro ni un metro de tierra. Aquí no se vende nada y así vamos saliendo, al contrario hemos comprado algunas cosas. Los socios van entendiendo la nueva política pero para ello hay que apelar al autoritarismo, el cual no es bueno..." (Tort y Lombardo, 1993).*

### **La cooperativa en la primera década del siglo XXI... "¿Qué veinte años no es nada?"**

En el año 2008, a partir de una nueva visita a la cooperativa donde se entrevistaron a dirigentes y socios, fue posible actualizar parte de esta información y, de este modo, conocer su situación así como sus perspectivas.

En la actualidad, la cooperativa - que mantiene la superficie original - está conformada por 127 socios, permitiéndose únicamente el ingreso como socios a los hijos de aquellos que ya lo son. Según expresa un entrevistado: *"Nosotros no queremos que venga gente de afuera. Hasta ahora nos conocemos todos acá, hay confianza. Si vienen de afuera no habrá más tranquilidad... Lo que queremos es que nuestros hijos no se vayan. Todos los socios viven acá. A los socios se les da vivienda con su luz y agua gratis. También se les da a los que vienen a trabajar de afuera por las cosechas"*.

La participación institucional de las mujeres continúa siendo poco significativa, esto queda demostrado ya que dentro del padrón de socios sólo figura una mujer, cuando en los '90 se registraban como socias tres mujeres. En general, si muere el esposo pasa a ser socio el hijo antes que la esposa.

Si bien han pasado cuarenta y dos años desde su creación, se ha mantenido la explotación común de la tierra, no existiendo ya parcelas de uso individual. Existe una división interna del trabajo, distribuyéndose los beneficios luego de remunerar el trabajo realizado por cada socio. Cabe destacar que también se emplea mano de obra transitoria (cerca de 200 personas).

Si bien la cooperativa contrata los servicios de un abogado y de un contador, sostienen que *"... sería ideal que fueran nuestros hijos los que pudieran tomar esos cargos. Lamentablemente, el hijo de un socio se recibió de ingeniero agrónomo pero no se quedó acá. Esperamos que los que están estudiando ahora sí lo hagan. En este momento, hay 18 jóvenes que están haciendo un curso para capacitarse, para conocer mejor qué es esto de la Cooperativa"*.

Dentro del funcionamiento de la entidad, se debe señalar que las situaciones conflictivas se tratan de solucionar a través de mecanismos participativos teniendo en cuenta *"qué le conviene a la Cooperativa más que a las personas individuales"*. La resolución de conflictos mediante estos mecanismos, tiende a asegurar la supervivencia de la cooperativa como una fuente segura de empleo para los socios y sus

familias, ya que estos se cuestionan "*¿Dónde vamos a ir? No tenemos cabida en otra parte, nosotros por edad pero nuestros hijos... igual. No hay trabajo afuera*". Además, de satisfacer las necesidades de empleo e ingresos de sus integrantes, la cooperativa garantiza la satisfacción de aquellas de tipo social. Para ello dispone de un ámbito adecuado para la realización de eventos (bailes, fiestas, competencias deportivas, etc.) y una comisión interna responsable de llevar a cabo dichos eventos. También se dispone de un vehículo (ómnibus), para trasladar los jóvenes a los establecimientos de enseñanza secundaria, el cual es utilizado en diversas ocasiones por dicha comisión.

La producción está organizada en base a una administración y un jefe de campo - que son socios - y responsables de las distintas secciones (caña, citrus y frutilla), ingenieros agrónomos que no son socios. Si bien las remuneraciones se efectúan según las horas de trabajo, no existen diferencias muy significativas de acuerdo a las tareas desarrolladas<sup>19</sup>. Las jornadas de trabajo son de 8 horas.

El principal cultivo de la cooperativa sigue siendo la caña de azúcar. En el 2007 logró superar las 73.000 toneladas entregadas a Ingenio. Durante el año 2008, se renovaron 20.000 surcos de caña lo cual implicó un costo de \$700.000. El gerente considera que "*técnicamente habría que renovar un 20% de la caña cada año, pero últimamente nos costaba hacerlo... Recién el año pasado pudimos renovar un 15% y este año el 20%*". Los entrevistados afirman que las variedades utilizadas, en cultivo de secano, poseen un rendimiento promedio de 1.800 kg/ha mientras que su rendimiento fabril es del 11,5%. Asimismo, admiten que los fertilizantes tienen una alta incidencia en la estructura de costos y por ello, en el futuro inmediato, estarían experimentando un nuevo fertilizante foliar cuyo precio es mucho menor.

La estrategia productiva de la cooperativa se apoya en la búsqueda de eficiencia para poder competir. En esta búsqueda de eficiencia resultó necesario tecnificarse, adquiriendo una cosechadora que desplazó mano de obra (alrededor de 300 puestos de trabajo). Para compensar este "*desplazamiento*", por un lado, se incrementó la producción de ladrillos y se incorporó el cultivo de limón; por otro, se están analizando otras alternativas como: a)alconafta para autoconsumo<sup>20</sup> y b) otros subproductos de la caña (por ejemplo, bagazo para elaboración de combustible). Como bien expresan los dirigentes: "*Las decisiones son empresariales, se toman buscando la rentabilidad*".

La totalidad de la caña se comercializa con ARCOR, lo cual significa la obtención del "*mejor precio*" a nivel zonal. La relación con esta empresa, que lleva más de una década, ha implicado otras ventajas. Por

---

<sup>19</sup> Como ya se mencionara, en el punto anterior, la diferenciación de las remuneraciones según la tarea realizada ha sido una cuestión que ha variado a través del tiempo.

<sup>20</sup> La cooperativa proyecta obtener 500.000 litros para autoconsumo y el excedente para comercializar, esperando para ello recibir el apoyo de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUFI) para la instalación de una planta de refinamiento.



su intermedio, se relacionaron con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) la cual permitió fortalecer la producción de frutilla mediante la donación de una cámara de frío (2004) y de un túnel de congelamiento, así como de 175.000 dólares necesarios para finalizar la construcción de una planta de empaque. ARCOR también les brinda financiamiento para la compra de insumos<sup>21</sup>. Si bien la cooperativa ha tratado de establecer articulaciones con algunos de los grandes ingenios, esto no ha presentado resultados positivos. Tampoco se articulan con otras entidades cooperativas.

En el año 2008, Campo de Herrera disponía de 60 ha. con plantas de limón, lo cual permitió compensar los efectos de la crisis azucarera, diversificar la producción y *"sobrevivir pero no para aumentar el número de socios"*. Este producto se exporta, a través de intermediarios, a Rusia sin procesar y sin muchos requisitos. En el corto plazo, planean incorporar 50 ha. de plantas de naranja Valencia para lo cual, previamente, deben resolver el problema de la certificación que los habilite para exportar a Europa.

Desde 2003, la producción de frutilla se lleva a cabo en forma colectiva<sup>22</sup>. El incremento de la superficie sembrada es justificada por un dirigente: *"Como venía muy bien se incrementó la superficie de 5 a 10 ha., pero eso coincidió con un ciclo de sobreproducción y el precio se vino abajo. Esto hace decaer el ánimo"*.

La elaboración de ladrillos es considerada por los socios como una actividad rentable, por lo que en 2008 se produjeron un millón de unidades que, según admiten los socios, *"serán vendidos en la época de receso de la frutilla y la caña, cuando estemos escasos de ingresos"*.

Si bien a fines de los 90 se abandonó la realización de la huerta comunitaria, se proyecta retomarla. Asimismo, también están evaluando la posibilidad de poner nuevamente en funcionamiento la cooperativa de costureras.

En el año 2007, la cooperativa adquirió dos nuevos tractores y se realizaron reparaciones en el resto del parque que además de obsoleto se había descuidado en cuanto al mantenimiento. En ese mismo año, se organizó un curso de tractorista con el IPACYM<sup>23</sup> lográndose, de esta manera, disminuir significativamente los gastos de mantenimiento. El vicepresidente de la cooperativa remarca que: *"Se repararon los viejos tractores y así se está ahorrando mucho. Se amortizó totalmente el costo del curso y*

---

<sup>21</sup> En el marco del Proyecto de Fortalecimiento de Pequeñas y Medianas Empresas – Recuperación del Sector Industrial Argentino, la ONUDI aporta el asesoramiento, la tecnología, la maquinaria y los equipos, mediante los cuales se espera que la cooperativa pueda ir adquiriendo mayor flexibilidad para lograr un crecimiento sólido y sustentable por sus propios medios a través del tiempo. Los fondos son provistos por la Oficina de Cooperación Italiana. Por otro lado, ARCOR –principal exportadora de golosinas de la Argentina, con plantas industriales en Tucumán – participa de este proyecto apoyando el crecimiento de la CTU a través de la entrega de insumos, la compra de la productos (caña de azúcar y frutilla congelada) y capacitación. (ONUDI, 2007)

<sup>22</sup> Como ya se mencionara, anteriormente, su cultivo se realizaba en forma de microemprendimientos individuales.

<sup>23</sup> Instituto Provincial de Acción Cooperativa y Mutual.

*también se hizo la conciencia a los trabajadores-socios de la necesidad de cuidar la maquinaria y los implementos, de usarlos bien y mantenerlos”.*

La cooperativa no utiliza financiamiento bancario, ya que aún no ha podido saldar deudas que mantiene con bancos oficiales y privados<sup>24</sup>. Por lo tanto, sólo usa fondos propios así como el financiamiento de insumos que le otorga ARCOR.

Un dirigente afirma que *“La cooperativa necesita apoyo financiero, pero el Estado no la ve como algo para apoyar. La política de la dádiva/subsidio va en contra de nuestras ideas y acciones y la empresa privada no tiene los principios solidarios de las cooperativas. Desde los bancos se planteó que se saldara la deuda vendiendo 500 ha de la cooperativa, pero eso sería como cortarse una mano. No hay nada que no queramos más que pagar, pero no vendiendo la tierra sino el producto a un buen precio, que nos permita pagar sin matar de hambre a nuestros hijos. Si se consiguiera vender a 20 centavos más, alcanzaría para pagar esas deudas. Con la venta del limón estamos saliendo a flote, pero hay empresas locales que nos deben a nosotros. Se está negociando con la provincia. Se está tratando de sacar una ley para que se de a las cooperativas plazos de 30 años y que puedan pagar con su producción. Nosotros proponemos pagar con caña y ladrillos que se podrían usar para los planes de vivienda... Somos optimistas porque se ven progresos, se mira a esta cooperativa como una empresa creíble, confiable, que quiere y puede pagar sus deudas”.*

En el futuro, la cooperativa pretende alcanzar una producción de caña de azúcar de 100.000 toneladas, unas 200 hectáreas de plantas cítricas (limón y naranja) y unos 10.000.000 de ladrillos. Con respecto a sus perspectivas, los entrevistados sostienen que *“tenemos superficie casi virgen que se podría aprovechar; por ejemplo las 40 ha. de todos los bordes, no usadas, para la naranja agria. Los ladrillos que se producen acá son de muy buena calidad - sin salitre - y por eso tienen mucha salida. El problema es que así se va vendiendo e inutilizando la tierra. Donde se saca la tierra para el ladrillo se planta álamo, que luego se venderá como madera”.*

En cuanto a la comercialización, una alternativa considerada es llegar con sus productos a otras regiones y países. Si bien la cooperativa intentó comercializar en el Mercado Central, dicha experiencia no fue favorable ya que según el gerente *“nos estafaron”.*

A pesar de haber logrado una muy buena producción de frutilla, las demoras en su comercialización incidieron significativamente en los ingresos. Es por ello, que se evalúa la posibilidad de comprar una máquina para procesar la frutilla como una solución para canalizar los excesos de producción<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup>Esta crisis financiera se produjo entre 1989 y 1992.

<sup>25</sup> Dicha maquinaria, de origen extranjero, posee una capacidad de procesamiento de 30 kilos/10 minutos. Su costo es

Las palabras de un dirigente, son un reflejo del significado que tiene la cooperativa para la mayoría de los socios: *"Las nuevas generaciones que se incorporan, además de conocimiento, tienen que tener amor por la cooperativa. Querer que salga bien para el bien del pueblo. Mucha gente depende de nosotros, muchos chicos dependen de esto"*.

### **Algunas reflexiones**

El problema de asegurar la sustentabilidad de una cooperativa de trabajo, especialmente cuando esta ha surgido como una estrategia para superar la crisis que implica la pérdida de los puestos de trabajo, es de difícil resolución.

En el ámbito del trabajo agrario son pocos los ejemplos actuales pero el análisis de la Cooperativa Trabajadores Unidos de Campo de Herrera nos permite observar incluso más de un momento de crisis y las subsecuentes estrategias aplicadas para superarlas.

Si un aprendizaje queda luego de este análisis es el de la dificultad que existe para que una de estas experiencias logre consolidarse en soledad. Cuanto más densa sea la trama de solidaridad en la que se apoye mayores serán las posibilidades de que logre sortear las crisis a que se ven enfrentadas continuamente por estar insertas en un sistema capitalista en continua expansión y mutación. Cada nueva etapa en la evolución de dicho sistema las enfrentará a nuevos desafíos, de los cuales podrá triunfar capitalizando su recurso más valioso: las experiencias y conocimientos construidos por sus integrantes en el proceso de lucha por asegurar su sustentabilidad.

Creemos significativo terminar con la reproducción del anagrama que está al pie del cartel de la Cooperativa Trabajadores Unidos Ltda.:

**C**onocimiento  
**O**rden  
**O**rganización  
**P**oder  
**E**conomía  
**R**esponsabilidad  
**A**cción  
**T**rabajo  
**I**ndependencia  
**V**oluntad  
**A**rmonía

---

de 35.000 dólares.

## Bibliografía

- BILBAO, S. y H. VESSURI (1986) "La experiencia rural de Campo Herrera". En: Participación, cogestión y autogestión en América Latina/1, Ed. Nueva Sociedad, Caracas.
- DOMINGUEZ, J. y A. HERVAS (1973) "Cooperativas agropecuarias de trabajo: una alternativa de solución para el problema tucumano", Estación Experimental Regional Agropecuaria - INTA Famaillá, Tucumán.
- ELGUE, M. C. (2006) "Cooperativas que recuperan empresas" en "Más allá de "lo económico" y "lo social", Ed. Corregidor, Bs. As., 2006.
- FONTENLA, E. H. (2008) "Cooperativas de trabajo y empresas recuperadas" Intercoop Editora Cooperativa Ltda., Bs.As.
- FUKS, M. A. (2007) "Creciente importancia de las cooperativas de trabajo" (Río Negro on line - Domingo 09-09-2007) <http://www.rionegro.com.ar/diario/economico/2007/09/09/8477.php#>
- GIARRACA, N. (Compiladora) (1994) "Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso" CEDAL- Sociedad y Cultura, Bs. As
- LAVACA (2007) "Sin Patrón. Fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores" LAVACA editora, BS. A.
- MOIRANO, A. A. (2007) "¿Cooperativas de Trabajo o Empresas Recuperadas?", Boletín del CIESO - Nº 3 - Mar/Abr 2008 - Fundación CIESO – Centro de Investigaciones de la Economía Social, Bs. As.
- ONUDI Oficina Regional Uruguay (2007) PROYECTO Cooperativa de Trabajadores Unidos (CTU) Tucumán, [http://onudi.org.uy/xnwslite\\_pr\\_ar.php?m=amp&nw=Mjk=](http://onudi.org.uy/xnwslite_pr_ar.php?m=amp&nw=Mjk=)
- RIVEIRO, G. (1994) "Las cooperativas cañeras de Tucumán. En busca de alternativas a la lógica del mercado." En Giarraca, N. (Compiladora) "Acciones colectivas y organización cooperativa. Reflexiones y estudios de caso" CEDAL- Sociedad y Cultura, 1994, Bs. As (pp. 91 a 106)
- RUGGERI, A. et al (2005) "Las empresas recuperadas en la Argentina: Informe del 2º Relevamiento del Programa", Bs. As. Fac. FyL/UBA- SEUBE
- TORT, M.I. y P. LOMBARDO (1993) "Las cooperativas de trabajo agropecuario en la Argentina. Algunos estudios de casos", Instituto de Economía y Sociología Rural – INTA, Buenos Aires.