

Circuitos productivos regionales y comercialización asociativa: procesos de innovación en la Argentina a principios de la década de 2020. *Regional productive circuits and associative marketing: innovation processes in Argentina in the early 2020s.* Ariel Oscar García. Población & Sociedad [en línea], ISSN 1852-8562, Vol. 32 (1), 2025, pp. 1-26. DOI: <http://dx.doi.org/10.19137/pys-2025-320104>. Puesto en línea en junio de 2025.

Esta obra se publica bajo licencia Creative Commons Atribución - No Comercial CC BY-NC-SA, que permite copiar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente la obra y generar obras derivadas, siempre y cuando se cite y reconozca al autor original. No se permite, sin embargo, utilizar la obra con fines comerciales.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Contacto

poblacionysociedad@humanas.unlpam.edu.ar

<https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/pys/index>

**Población
& Sociedad**
revista de estudios sociales

Circuitos productivos regionales y comercialización asociativa: procesos de innovación en la Argentina a principios de la década de 2020

Regional productive circuits and associative marketing: innovation processes in Argentina in the early 2020s

Ariel Oscar García 

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Centro de Estudios Urbanos y Regionales, Argentina. arielgarcia@conicet.gov.ar

Resumen

Esta investigación analiza la innovación organizativa de la Red de Alimentos Cooperativos a partir de un estudio de caso en la provincia de Mendoza, Argentina. Con un enfoque cualitativo, se observa que el pasaje de trabajadores a bodegueros para la comercialización asociativa supone un desafío en contextos de subordinación productiva y que la madurez de un proceso de innovación organizativa demanda sostenibilidad socioeconómica. Se trata de un proyecto asociativo orientado a morigerar los efectos negativos de la apropiación de valor por parte de los eslabones dinámicos del circuito.

Palabras clave: circuitos productivos regionales; comercialización asociativa; innovación organizativa; alimentos; sostenibilidad socioeconómica

Abstract

This study analyzes organizational innovation in the Cooperative Food Network based on a case study in Mendoza, Argentina. Using a qualitative approach, the research finds that the transition from workers to winemakers for the purpose of associative marketing poses a challenge in contexts of productive subordination, and that the maturity of an organizational innovation process requires socioeconomic sustainability. This associative project aims to mitigate the negative effects of value appropriation by the dynamic links of the circuit.

Keywords: regional productive circuits; associative marketing; organizational innovation; food; socioeconomic sustainability

Introducción

Desde un enfoque que se centra en los circuitos productivos regionales y que recurre a fuentes de información primarias y secundarias, en este artículo se analiza la experiencia de innovación organizativa en la Red de Alimentos Cooperativos. A partir del caso de la Cooperativa Agropecuaria de Provisión, Transformación, Comercialización de Contratistas de Viñas y Frutales, Trabajadores y Productores Agropecuarios, Artesanos y Vitivinícolas (COTRAAVI, provincia de Mendoza) se indaga sobre dicha experiencia en relación a la subordinación productiva y la comercialización asociativa.

La comercialización asociativa puede comprenderse como una innovación organizacional para integrar agricultura familiar, cooperativas agroindustriales y canales de venta en distintos formatos. El desarrollo de innovaciones organizativas facilita la gestión de la comercialización minorista e incluye también a una porción relevante de la agroindustria. No obstante, la integración de la pequeña y mediana producción a los circuitos productivos regionales ha sido heterogénea y subordinada a las definiciones establecidas por los eslabones que comandan el proceso de acumulación y distribución del excedente (Rofman, 2020). Desde esta perspectiva, la comercialización asociativa aporta a la sostenibilidad socioeconómica debido a que interviene para regular la captación de excedentes en los distintos eslabones de un circuito.

En este escenario, distintas organizaciones de producción y comercialización asociativa desarrollan dispositivos (como ferias, cooperativas, mercados de proximidad, tiendas virtuales, sistemas de distribución y venta de canastas y bolsones –formatos de empaque usuales para la distribución de alimentos perecederos– vía nodos, mercados institucionales, sistemas participativos de garantía, marcas colectivas, etc.) en la búsqueda de sistemas comerciales eficientes desarrollados en estructuras asociativas cuya sostenibilidad trasciende las explicaciones centradas en modelos económicos de equilibrio (Nelson y Winter, 2000; Naredo, 2006; Stiegert y Sharkey, 2008) y se reproducen a partir de esquemas autogestivos (Errecalde, 2021; Bauni, 2022; García y Varela, 2023). Por lo tanto, uno de los principios intangibles de los dispositivos de comercialización asociativa radica en la consolidación de una trama identitaria, con gobernanza territorial, organización de circuitos cortos y cooperación de redes interpersonales de productores, transformadores agroindustriales e instituciones locales.

En esta dirección, las preguntas de investigación son: ¿A partir de qué diagnóstico las organizaciones de productores confluyen en el diseño y sostenimiento de un dispositivo de comercialización asociativa? ¿Cómo conciben el cooperativismo sus conducciones? ¿Cómo se estructuran dispositivos de comercialización asociativa que permitan la sostenibilidad socioeconómica en el marco de circuitos productivos regionales comandados, usualmente, por grandes empresas organizadas con fines de lucro? ¿Cómo se desarrollan las innovaciones organizacionales? ¿Cómo se tramitan las

restricciones financieras, materiales y humanas para acceder y sostener mercados? ¿Cómo operan las lógicas de innovación organizacional para lograr la sostenibilidad socioeconómica?

Esta experiencia resulta de interés debido a que se origina y se despliega en situaciones problemáticas habituales en los dispositivos de comercialización asociativa: la carencia de un canal minorista estable, las dificultades para planificar la oferta, las restricciones financieras (para adquirir capital de trabajo y fijo), materiales y humanas para acceder y sostener mercados. Asimismo, el caso de COTRAAVI permite evidenciar la resolución de problemáticas técnicas (gestión de la tierra, industrialización, comercialización) en un entorno de diversas racionalidades contradictorias y conflictivas que se administran a partir del vínculo entre un gremio de trabajadores y la constitución de brazos productivos y comerciales a través de los cuales se busca cuestionar la subordinación productiva a partir de la lógica de “empresa única” que se produce de hecho (Levin, 1974; Cariola y Lacabana, 1986; Marsden *et al.*, 1992).

Este trabajo se organiza en seis apartados. Tras esta introducción, se describen y problematizan los principales antecedentes de la Red de Alimentos Cooperativos. En el tercero, se desarrollan los principales conceptos que estructuran la investigación. En el cuarto, se expone el enfoque metodológico. En los dos siguientes apartados se aborda la casuística: la Red de Alimentos Cooperativos y la COTRAAVI. Por último, se exponen las reflexiones finales.

Antecedentes

La Red de Alimentos Cooperativos se originó a partir de determinadas contingencias que han confluído en un contexto de movilización social por el precio de los alimentos. Durante el lapso 2014-2016, Argentina atravesó significativos cambios en la política económica nacional, con caída del salario real, incremento del precio de los servicios públicos y situaciones de acaparamiento de mercadería por parte de las grandes cadenas comerciales. En ese momento, también surgieron o se fortalecieron otras experiencias de comercialización asociativa, que irían posteriormente integrando instancias de cooperación. Se trata de un proceso de creación de novedades –es decir, de innovaciones producidas por prácticas cotidianas, surgidas de las experiencias– en un espacio histórico y territorialmente situado y en un régimen sociotécnico específico (Gazolla, 2014), en el que estas experiencias se situaban en una condición subordinada en el mercado de alimentos en relación a las grandes estructuras comerciales (Caracciolo *et. al.*, 2023).

A mediados de la década de 2010, diversas cooperativas productoras de alimentos que integraban la Comisión de Economías Regionales de la Confederación de Cooperativas de la República Argentina (COOPERAR), organización cooperativa de tercer grado, comenzaron a imprimir dinamismo a la misma a partir de un diagnóstico generalizado: las dificultades de

inserción en los mercados tradicionales y la carencia de un dispositivo comercial propio. Se trata de una idea compartida que se basa en la posibilidad de a partir de la generar una interfaz de conocimientos de quienes producen, comercializan y consumen, lo cual ha constituido una argamasa para el desarrollo posterior de estrategias y novedades (Moors *et al.*, 2004).

Cabe considerar que este escenario se inserta en un sector cooperativo como el argentino, que es heterogéneo como la estructura productiva del país. En 2023, las cooperativas y mutuales generaron cerca del 10% del Producto Bruto Interno (PBI). En dicho año, el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social informaba más de 26.000 organizaciones –de las cuales 19.000 eran cooperativas– con cerca de 27 millones de asociadas y asociados, que empleaban a más de 316.927 personas. De esa cifra, el 28% tenían su lugar de trabajo en la provincia de Buenos Aires, 17% en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el 10% en Santa Fe.¹

En tal contexto, el Congreso de Federaciones de Cooperativas de Alimentos –realizado en coordinación con el Estado Nacional en Ezeiza (provincia de Buenos Aires) en julio de 2015–, ha permitido cristalizar experiencias y trayectorias, así como proyectar el despliegue de espacios comerciales masivos con el objetivo de integrar a agricultores familiares, pequeñas y medianas fábricas de alimentos y consumidores de los sectores populares. Este ámbito, posibilitó el encuentro de diversos actores que compartían una posición subordinada en los circuitos productivos regionales que integraban.

En este escenario, un grupo de personas ocupadas en el sector cooperativo y radicadas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires comenzaron a organizarse para concretar esa demanda, en una búsqueda de aprovechamiento de la escala que supone el mercado del Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA). En ese grupo, solo un integrante poseía experiencia previa en materia comercial. No obstante, los dos principales referentes de la iniciativa tenían un pasado ligado a la economía social. Uno, como docente en la temática en institutos de formación profesional y en su trabajo en una federación de cooperativas y mutuales que gestionaba microcréditos. También, se desempeñó en el Instituto de Promoción de la Economía Solidaria (IPES, asociación civil formada por dirigencia del sector) y en la mencionada Comisión de Economías Regionales de COOPERAR.² El otro referente, había accedido al sector a partir del trabajo en la Federación de Mutuales de la ciudad de Rosario (provincia de Santa Fe), en el citado IPES, en la Comisión de Relaciones Internacionales de COOPERAR y en la Organización Internacional de las Cooperativas en la industria y los Servicios (CICOPA, organización sectorial de la Alianza Cooperativa Internacional). El desempeño simultáneo de ambos en las dos comisiones de COOPERAR les permitió avanzar en la construcción de la Red, que una vez que se logró instrumentar supuso centralizar la labor cotidiana.³

La iniciativa de construir una red implicaba visibilizar formas alternativas de producir y comercializar bajo esquemas solidarios, aspectos que a

comienzos de la década de 2010 resultaban conocidos solo en ciertos segmentos de la sociedad (como, por ejemplo, la comunidad universitaria, militantes de espacios nacionales y populares, etc.). A pesar de este relativo desconocimiento, diversas cooperativas de productores comenzaron a abastecer la Red y esta comenzó a posicionarse en un mercado en expansión, la de las comercializadoras asociativas. A escala nacional, la Red se articuló legalmente a partir de dos cooperativas, una de trabajo y otra preexistente de servicios (la cooperativa de trabajo Alimentando y el Centro de Comercialización de Productos de Agricultura Familiar Cooperativa de Provisión de Servicios Limitada -CECOPAF-), y a través de una organización de segundo grado: la Federación de Cooperativas Alimentarias, que institucionaliza la Red después de diez años y posee un objetivo gremial (García y Varela, 2023). Las dos cooperativas poseen objetivos disímiles, CECOPAF se orienta a la comercialización para las federaciones productoras, con origen en las experiencias de TiTraYJu (Tierra, Trabajo y Justicia por sus siglas, yerba mate de la Cooperativa Agrícola Río Paraná de la provincia de Misiones) y FECOAGRO (Federación de Cooperativas Agropecuarias de la Provincia San Juan, dedicada a las semillas, dulces y conservas) y también a desarrollar servicios de asistencia técnica y microcréditos. Por su parte, Alimentando posee como objetivos la gestión de espacios comerciales, la administración financiera y contable, la atención al público, el acopio y la distribución, el comercio electrónico y la formación de cuadros profesionales específicos.⁴

La iniciativa comenzó a operar efectivamente en 2015 como una red, a partir del alquiler de un pequeño espacio que poseía escasas prestaciones para expandir su superficie, lo cual conspiraba con el logro de concentración y gestión del volumen de alimentos usualmente no perecederos (arroz, conservas, pastas, yerba mate, etc.).⁵ En sus comienzos, esta iniciativa no aseguraba un ingreso mensual para el grupo, lo cual supuso una significativa cantidad de trabajo no remunerado y una resolución relativa a la importancia de desarrollar una experiencia comercial asociativa de forma profesional.⁶ Se pretende la toma de decisiones en un marco horizontal, lo cual ha supuesto procesos de gestión relativamente más largos aunque también se ha buscado aportar a la sostenibilidad socioeconómica. Esta situación no ha estado exenta de tensiones y conflictos debido a que distintos pareceres entre las y los asociados, especialmente en la búsqueda y evaluación de empleadas y empleados, resultaron relevantes en la dinámica cotidiana.⁷

Circuitos productivos regionales, comercialización asociativa e innovación organizacional: una aproximación conceptual

El marco analítico conocido como “circuito productivo regional” permite reconocer unidades de producción, distribución y consumo que operan articuladas en función de una actividad económica en común, que en determinada instancia del proceso productivo funcionan como si se tratara de una “empresa única” (Levin, 1974). Este funcionamiento de hecho supone que un agente particular ordena, orienta y dinamiza las relaciones tecno-productivas, es decir, las comanda en tanto núcleo de acumulación.

Usualmente, este comando del circuito se realiza de facto, puesto que las formas de implantación –difusión del capital externo al circuito– no solo se registran a través de mecanismos de subsunción directa o real, en las cuales la propiedad y la gestión de los medios de producción se transfieren hacia grandes capitales extraregionales, sino que fundamentalmente se pueden generar a través de formas de subsunción indirecta o formal –a través de relaciones de subordinación tecnológica, comercial, crediticia, etc.– (Marsden *et al.*, 1992).

Esta articulación de unidades asimilable a la operatoria de una “empresa única” se inscribe regionalmente y se compone de diversos agentes económicos que con frecuencia se vinculan, produciendo encadenamientos. Así, al primer encadenamiento secuencial –usualmente el generado entre la producción primaria y su comercialización– se le agregan otros que pueden resultar condicionados o inciden en los demás. En su dimensión espacial, cada uno de estos conjuntos de eslabonamientos en que puede desagregarse el proceso económico se denomina “circuito productivo regional” (García y Rofman, 2024).

Cada circuito productivo regional posee como particularidad un perfil técnico y organizativo compartido en relación a un modo de producir que predomina en el conjunto de los procesos económicos del “sistema regional”. La convergencia de procesos con dicho perfil debe comprenderse en el marco de economías plurales, donde las estructuras de autoridad política y organización económica se rigen en lo fundamental bajo la lógica de lucro, aunque no solamente. El lugar de encuentro entre diversas racionalidades puede –y suele– resultar contradictorio y conflictivo, debido a que se despliegan a partir de relaciones asimétricas entre distintas culturas productivas, siendo usuales las establecidas entre empresas capitalistas, productores familiares, cooperativas de trabajo y dispositivos de comercialización asociativa. Sobre “dispositivos”, se comprende a la red que puede establecerse entre diversas normativas, instituciones, disposiciones administrativas, decisiones reglamentarias, documentos públicos, etc. Los dispositivos pueden implicar y fomentar estrategias, articulaciones, prácticas y procesos de innovación en materia de comercialización asociativa de alimentos a partir de interfaces en las cuales se producen las tramas de actores estratégicos estatales y no estatales en los que se disputa poder, así como la construcción y sostenimiento de espacios de intercambio (García y Sterling, 2024).

Estas vinculaciones suelen desarrollarse de hecho, desconociendo –total, circunstancial o parcialmente– las regulaciones establecidas desde las formaciones estatales. Se caracterizan por la interrelación contradictoria entre empresas con fines de lucro de distinto tamaño, estructuras comunitarias y/o poderes patrimonialistas con significación y raigambre local que configuran – en su relación y de modo histórico y territorial particular– el circuito productivo regional, su perfil técnico y organizativo particular (Cariola y Lacabana, 1986). Este aspecto resulta significativo para indagar las formas de intercambio que pueden operar en un proceso de comercialización.

Los intercambios suponen una comunicación simbólica que trasciende las normas de la economía clásica y del mercado capitalista, que se puede ligar con el gobierno de las asociaciones interpersonales a través de las cuales se construyen redes (Viteri *et al.*, 2019). En este marco, los actores⁸ involucrados en las actividades que suponen la compra y venta operan con información incompleta, falta de transparencia y transformaciones en las exigencias de calidad.

En este contexto de incertezas, los actores involucrados en la comercialización centrada en circuitos cortos desarrollan procesos innovadores, ligados a formas “alternativas” de intercambio comercial (Errecalde, 2021). Este aspecto resulta central a la hora de abordar las innovaciones en tanto proceso dinámico, lo cual supone una teorización apreciativa centrada en la observación empírica de hitos desplegados *in situ* a nivel de la firma, que se producen en un “entorno de selección” que puede trascender el mercado e incluir la academia, organismos y empresas estatales (Nelson y Winter, 2000). Se trata de innovaciones que buscan retener y circular el valor agregado a través de estrategias asociativas, protagonizadas por agricultores familiares, comercializadores e intermediarios solidarios. Estos procesos se inscriben en la tríada proximidad, territorio e innovación, temática que Ignacio Trucco y Víctor Fernández (2021) sitúan en el debate regional desplegado a mediados de la década de 1980, fundamentalmente en el diálogo entre la perspectiva californiana, la geografía radical británica y la teoría de la regulación francesa.

Desde la perspectiva que aquí se asume, el proceso innovador se despliega en contextos contingentes, no planificados, que incluyen una hibridación de procedimientos y formas organizativas que reposan en racionalidades plurales. La innovación se comprende como “un proceso sociotécnico de cambio continuo en las formas de organización y producción, que implica tanto conocimiento científico como empírico, y que involucra las tradiciones, la cultura, la historia y las tramas sociales e institucionales en un determinado territorio” (Elverdín *et al.*, 2014, p. 16). Desde este abordaje, los procesos de innovación son resultado de (y ocurren) en una densa trama en la que se vinculan e interactúan instituciones, artefactos técnicos, reglas sociales, tipos de conocimiento y otros fenómenos con actores y agentes diversos – empresarios, organizaciones científicas y tecnológicas, políticos profesionales y técnicos, organizaciones profesionales, consumidores, cooperativistas, entre

otros- (Elverdin *et al.*, 2014). Por lo tanto, los procesos de creación de novedades suceden en un espacio histórico y territorialmente situado, en el que se (re)producen reglas y normas, marcos institucionales, creencias, identidades e intereses que orientan a los actores y agentes, que poseen una influencia más amplia y que se identifican con el régimen sociotécnico (Moors *et al.*, 2004; Gazolla, 2014).

El análisis de las novedades pretende partir del reconocimiento de los nichos en los que estas se originan. Es en los nichos que permiten los circuitos cortos –constituidos por una cantidad reducida de eslabones, con una intermediación acotada– donde pueden establecerse las interfaces entre los conocimientos de quienes producen, comercializan y consumen. Allí, surgen las estrategias y novedades y se despliegan las capacidades de estos actores y agentes, donde cobran densidad y centralidad las redes interpersonales y se movilizan distintos recursos en función del tipo de acciones (Moors *et al.*, 2004).

Los intercambios innovadores coexisten e interactúan con los mercados convencionales, aunque suelen centrarse en vínculos de proximidad y confianza. A partir del encuentro de actores y agentes heterogéneos, se intenta superar las consecuencias sistémicas que afectan la gestión del sistema alimentario y las decisiones productivas y comerciales de la producción, fundamentalmente a nivel asociativo y familiar (Naredo, 2006; Stiegert y Sharkey, 2008; Miano *et al.*, 2016; Dagnino, 2020; Bauni, 2022).

Los circuitos cortos suelen estructurarse a partir de innovaciones, puesto que su proliferación posee estrecha relación con dificultades de abastecimiento y comercialización histórica y territorialmente situadas. Estos circuitos pueden formar parte de la economía social, aunque también se identifican experiencias empresariales que acortan distancias e intermediarios –por ejemplo, la denominación de origen o el “compre local”–, así como la identificación de iniciativas asociativas que no son necesariamente circuitos cortos (Caracciolo *et al.*, 2023).

En suma, el desarrollo de innovaciones se despliega a partir de considerar que la sostenibilidad depende del desarrollo de instituciones y políticas basadas en principios como la reciprocidad, la redistribución, las economías domésticas –centradas en la familia– y la planificación. Implica la posibilidad de reconocer una “sostenibilidad socioeconómica” –considerada como capacidad de reproducir la vida más allá de la actividad– plural, que priorice la multiplicidad de principios económicos. Este último aspecto trasciende la mera finalidad de las iniciativas –lucro o empresa social– y podría también llevar a discutir la/s racionalidad/es que suponen el cálculo subjetivo e intersubjetivo, e incluso la función del interés financiero. A partir del segundo enfoque, el de sostenibilidad socioeconómica, resultaría factible indagar dispositivos de comercialización asociativa que aborden la sostenibilidad desde prácticas orientadas a atender la demanda de empleo, los circuitos cortos de comercialización, el derecho a la alimentación saludable a precios

justos y las nuevas formas de comprender el cooperativismo, entre otras problemáticas en las éste se encuentra con la innovación organizacional.

Metodología

La investigación se estructura en torno a un enfoque cualitativo y se organiza desde una aproximación sustentada en fuentes de información primarias (observación en campo, diez entrevistas semiestructuradas a informantes calificados –funcionarios públicos y sindicales– y a cooperativistas) y secundarias (bibliografía académica, notas periodísticas y documentos públicos). Las entrevistas se realizaron durante abril de 2023 y julio de 2024 por un espacio de entre sesenta y noventa minutos cada una, en donde se abordaron las principales dimensiones de análisis de forma desagregada –dimensiones que se precisan más adelante–. La selección de informantes se siguió a partir de los siguientes criterios: a) diversidad de funciones –cooperativistas de la Red de Alimentos Cooperativos que poseen responsabilidades en la gestión productiva y comercial; asociados/as; funcionariado estatal; técnicos/as de terreno con experiencia actual o pasada; b) paridad de género y diversidad etaria; y c) identificación de personas residentes en el AMBA y en otras áreas del país. Para organizar la información suministrada, con la categoría “informantes calificados” se cita expresamente a funcionarios públicos y sindicales, mientras que con la categoría “entrevistadas/os” se refiere a cooperativistas y trabajadores, de modo de resguardar su identidad. Tras las entrevistas, estas se han desgrabado, releído y procesado a través del programa *Atlas.ti*. con la búsqueda de palabras clave (comercialización, innovación, precios, escala, logística, sostenibilidad, entre otras).

El trabajo de campo se organizó en tres momentos durante el lapso de mayo 2023 y julio 2024: a) mayo de 2023, centralmente con la conducción de la Red; b) octubre-noviembre de 2023, con asociados/as de COTRAAVI y c) abril-julio de 2024, nuevamente con los primeros y con funcionariado que posee experiencia previa en el desarrollo e implementación de dispositivos que fomentaron la expansión de la comercialización asociativa, particularmente a través del Programa de Infraestructura para Entramados Productivos Regionales del Ministerio de Obras Públicas de la Nación durante 2022-2023. Para definir esos tres momentos se ha tenido como criterio: a) la organización de la movilidad hacia la sede central de la Red de Alimentos Cooperativos –partido de San Martín, provincia de Buenos Aires– y la finca y bodega de COTRAAVI –ciudad de San Martín, provincia de Mendoza– en función de aprovechar “tiempos muertos” de la logística fuera de horario comercial y de la producción primaria y agroindustrial –fuera de la época de la vendimia o del horario de actividad logística–; b) el desarrollo de cuestionarios a partir de un relevamiento previo de fuentes secundarias; c) el diseño y realización de entrevistas en base a las preguntas de investigación, las anotaciones transcritas tras la observación en campo y las respuestas

previamente obtenidas por diversos informantes. En las instancias de observación se ha buscado identificar, reconocer y caracterizar aspectos que devienen de los interrogantes de investigación mencionados al inicio y que básicamente se centran en identificar las prácticas colaborativas de diseño del dispositivo de comercialización asociativa, las carencias y posibilidades materiales y dirigenciales para el formato cooperativo en general y para la comercialización asociativa en particular, cuáles son las estrategias para gestionar restricciones financieras, materiales y humanas para acceder y sostener mercados.

Asimismo, durante 2022-2024 la revisión bibliográfica ha retroalimentado un diálogo entre conceptos y casuística, en la medida que el trabajo de campo aportaba nuevos interrogantes ligados con los aspectos recién citados en la observación de campo (García y Rofman, 2024).

Para el análisis bibliográfico se siguió una estrategia de tres pasos. En primer término, se realizó un rastreo y sistematización de los conceptos: circuitos productivos regionales, comercialización asociativa e innovación organizacional. En segundo lugar, se ha intercambiado bibliografía con colegas de otras instituciones y países, incluyendo compilaciones que referencian los temas abordados en contextos de dictado de cursos de grado y posgrado en universidades nacionales (Universidad de Buenos Aires) y brasileñas (Universidad Federal Fluminense y Universidade Federal do Rio de Janeiro). En tercer término, se contrastó la bibliografía sistematizada con investigaciones realizadas durante el bienio 2022-2024, en las que el trabajo de campo permitió ordenar, orientar y jerarquizar discusiones teóricas. Finalmente, a partir de este proceso de revisión y sistematización documental, se delinearón las preguntas de investigación, se ha considerado la recurrencia o vacancia de análisis en relación al objeto y se precisaron tres dimensiones: a) subordinación productiva, a partir de la lectura y/o relectura de bibliografía significativa relativa al enfoque de circuitos productivos regionales (Levin, 1974; Cariola y Lacabana, 1986; Marsden, *et al.*, 1992; Rofman, 2020; García y Rofman, 2024); b) comercialización asociativa, enfocando en el caso argentino (Viteri *et al.*, 2019; Errecalde, 2021; Mutuberría Lazzarini, 2021; Caracciolo *et al.*, 2023); y c) innovación organizacional en los procesos asociativos (Elverdin *et al.*, 2014; Gazolla, 2014; Miano *et al.*, 2016; Bauni, 2022). Estas dimensiones permiten abordar la casuística en sus aspectos productivos, comerciales e innovativos particulares, que se vinculan entre sí y conforman un escenario contingente. Estas dimensiones analíticas fueron operacionalizadas a partir de indicadores particulares. Para subordinación productiva se observó: concentración y extranjerización de la producción, incorporación de tecnología y transformaciones en el consumo interno. Para comercialización asociativa, se registró: aprovechamiento de la escala, toma de decisiones, regulación, crédito e industrialización. Para innovación organizacional se consideraron: recursos logísticos, formas de aprendizaje y estilos de gestión cooperativa.

La investigación asume al “caso” en tanto proceso social delimitado que despliega sus particularidades en un momento histórico atravesado por la fragmentación del mercado y la regulación de la economía en favor del sector financiero y energético. En particular, a partir de la experiencia de la Red de Alimentos Cooperativos se aborda el caso de la COTRAAVI, ubicada en el departamento San Martín. La selección de la misma se realizó en función de: a) su ubicación en el entramado de relaciones tecnoproductivas del que forma parte (circuito productivo regional de la vitivinicultura de Mendoza; relevancia de su producto central –el vino varietal– en el marco de la Red); b) formas de organización en relación a la comercialización de la producción (considerando producción primaria, escala, acceso al crédito y formas industrialización); y c) innovaciones organizacionales en los procesos asociativos, puesto que esta experiencia permite abordar la relación entre organización sindical, estilos de gestión cooperativa en el eslabón agroindustrial y comercialización asociativa.

Por último, en función de los interrogantes y el objetivo de investigación, se ha definido un recorte temporal y espacial. En cuanto al primero, desde un enfoque iterativo se enfoca en el lapso 2022-2024, aunque se interroga por hitos previos que conforman el periodo indagado. Respecto del recorte espacial, se asume un enfoque en el que los interrogantes se realizan tanto en la escala nacional –sobre todo cuando se refiere a la Red de Alimentos Cooperativos– como provincial –fundamentalmente al tratarse el caso de COTRAAVI–. Esta aproximación escalar pretende un diálogo entre dimensiones de análisis, una complementación que permite comprender la trama de la subordinación productiva, la comercialización asociativa y la innovación organizacional en función de las respuestas brindadas por quienes fueron entrevistadas/os.

Red de Alimentos Cooperativos: entre el diagnóstico y las posibilidades efectivas

En tanto dispositivo, la Red de Alimentos Cooperativos supone una amalgama de decisiones administrativas y políticas, que se sustentan en normativas escritas y tácitas en las que se codifican los aprendizajes de la gestión comercial.⁹ Por caso, el establecimiento del margen comercial es un aspecto que se ha discutido hasta llegar a una definición que fuera operativa para definir el precio de venta mayorista y minorista de la mercadería. Al precio que establece el proveedor, se suma el precio logístico. Ese valor varía, dependiendo si los productos llegan directo del proveedor al centro logístico de San Martín en provincia de Buenos Aires (2,5%); de si la red retira la mercadería en origen (5%) o de si además tiene que correr con el gasto de transporte desde origen (10%). Finalmente, el precio mayorista se constituye sumando al precio logístico un 18%, mientras que el precio minorista se define agregando un 48% a aquel precio. Con ese margen y a partir de un determinado volumen de ventas, se cubren tanto los costos de operación

(alquileres, amortización de capital, entre otros) como el retiro –término del cooperativismo para referir a la remuneración que le corresponde al/la asociado/a por el trabajo efectuado– de las y los asociados.¹⁰

A principios de 2024, el nodo central de la Red contaba con cuarenta personas, entre asociadas/os y empleadas/os. Entre las distintas opiniones, se ha discutido en torno a cómo establecer la justa retribución al trabajo de las/os asociadas/os en función de las responsabilidades, las capacidades y el tiempo empleado, buscando un horizonte de profesionalización de la actividad en la que se considere la responsabilidad de las personas a la par de sus aptitudes y se planifique a través de indicadores y metas plurianuales. En ese marco, la formación de personas con capacidad de coordinar diversas actividades resulta compleja, en un contexto de fluidez del mercado de trabajo y de búsqueda constante de las personas más jóvenes de asociarse, más que participar como empleados.¹¹

Hacia finales de 2023, la Red de Alimentos Cooperativos se hallaba integrada por cerca de 199 organizaciones de primer grado, que representan a 19 provincias y que comercializan a través de la Red cerca de 1200 alimentos diferentes (García y Varela, 2023). Como se observa en la Figura 1, usualmente se trata de alimentos secos, lo cual facilita su transporte debido a que se evitan los problemas asociados al traslado de alimentos frescos (pérdida de calidad, vencimiento). Cabe considerar que los productos expuestos representan una proporción significativa de los 1200 componentes que integran la oferta, aunque se verifican otros que suelen tener una disponibilidad comercial acotada en el territorio por su condición de alimentos frescos –panificados, frutas y hortalizas en el AMBA– o que poseen volúmenes pequeños o discontinuos –como cervezas, pickles, mates y bombillas, galletitas– (García y Varela, 2023).

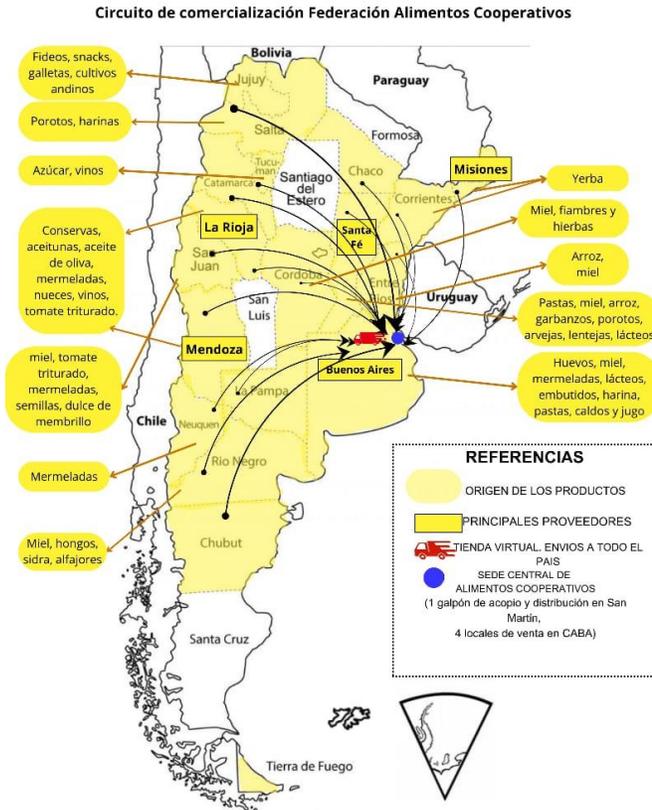
La mayoría de las organizaciones se orientan a la producción, aunque también integran la red otras de consumo, de comercialización y de comunicación. En palabras de la secretaria general, se busca que la Red:

sea la bandera y que también eso permita que se sumen organizaciones de productores que no necesitan que sí o sí tengan una personalidad jurídica cooperativa, pero que sí que cumplan con los requisitos de producciones conscientes, amigables con el medio ambiente y de manera asociativa, que no estén pensando en el lucro, que piensen el consumidor. Entonces lo fuimos llenando de contenido y ahí arrancamos.¹²

En términos de figuras jurídicas, a mediados de 2024 se registraban 31 cooperativas, 3 federaciones de cooperativas, 2 mutuales y 1 federación de mutuales, 1 asociación, 4 pequeñas empresas, 2 redes de comercialización, 1 comunidad originaria y diversidad de iniciativas en proceso de formalización (García y Varela, 2023). Esta articulación busca robustecerse a partir de dos dinámicas: a) un encuentro anual presencial de escala nacional –hasta 2024, se realizaron cuatro– y la promoción de reuniones regionales adicionales; b) el establecimiento de secretarías en función de la cadena de valor: producción

primaria, agregado de valor, comercialización, consumo, mutuales y asistencia técnica.¹³

Figura 1. Red de Alimentos Cooperativos: principales orígenes según productos



Fuente: García y Varela (2023).

Los proveedores se incorporan paulatinamente a partir de una lista de espera y a través del compromiso recíproco se busca su afianzamiento, comenzando por el pago anticipado –en un solo pago de acuerdo al precio que fija el proveedor– de la producción a comercializar. Esta dinámica parte de una definición clave del nodo central de la Red, bajo el precepto de que “no podemos pedirle a los productores que financien el proceso comercial, lo financiamos nosotros”.¹⁴ Asimismo, el nodo central también ha financiado a través de microcréditos de la Comisión Nacional de Microcréditos (CONAMI)

el capital de trabajo hasta 2024 –año en el que el gobierno nacional de Javier Milei ha desfinanciado dicha dependencia. De este modo, se ha buscado asegurar la sostenibilidad económica del eslabón primario con un mecanismo de bajo riesgo, debido a que el emprendimiento toma el crédito y lo devuelve en función de la seguridad de venta que supone integrar la Red, por lo que el riesgo de mora es mínimo.¹⁵ Esta innovación permite paliar la histórica dificultad de las iniciativas asociativas para acceder al crédito, aunque su principal valor radica en la articulación técnica con otros dispositivos estatales para asegurar el crecimiento de la experiencia –más allá del repago– y propender a la estabilidad del circuito corto (Viteri *et al.*, 2019).

Por su parte, el eslabón comercial se estructura en 19 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (véase Figura 1), distribuidos en 50 locales minoristas –de los cuales 4 son gestionados por la Cooperativa Alimentando en dicha ciudad, 41 almacenes de las entidades asociadas y 5 despensas de la Red Federal de Despensas establecidas por el Programa de Infraestructura para Entramados Productivos Regionales en el período 2022-2023–, 2 sistemas de comercio electrónico con envíos a nivel nacional, 11 nodos de consumidores de producción y consumo, y 34 puestos en ferias y un mercado social. A fines de 2022, se preveía la apertura de siete nuevos puntos de venta, definición que incluía incorporar cuatro provincias adicionales a la Red. No obstante, la recesión económica decidida por el gobierno nacional asumido en diciembre de 2023 ha supuesto un freno a esta estrategia de diversificación de canales de venta, lo que ha redundado un año después en la apertura de un solo local comercial en la ciudad de Resistencia, provincia de Chaco.¹⁶

La estructura comercial es dinámica y busca construir un perfil federal para la comercialización, aunque esta perspectiva resulta contradictoria con la lógica centrípeta que supone la estructura económica del AMBA (ver Figura 1), que suele concentrar recursos provenientes de las diversas regiones del país (Elosegui *et al.*, 2021). Este aspecto implica además un desafío en términos de logística, en al menos tres planos.

En un primer plano, al tratarse de unidades productivas independientes, las cooperativas y pequeñas empresas despliegan formas diversas de resolver sus necesidades de transporte. Así, mientras algunas poseen vehículos propios y una red de clientes con una localización y demanda que les permite sostener un sistema logístico con cierta autonomía financiera, otras resultan altamente dependientes de la red en términos del volumen comercializado. Esto sucede porque no disponen de transporte propio, por lo cual deben adecuarse a las condiciones previstas por las empresas de logística o bien articular estrategias con otras cooperativas o empresas para trasladar los productos en contextos de escasez de recursos humanos y financieros. Esta situación resulta arquetípica de las formas de subsunción indirecta o formal, puesto que las relaciones de subordinación se plasman en las dificultades para acceder a recursos básicos como el transporte, o bien en la insolvencia para organizar un sistema logístico que permita una competencia con los actores centrales del circuito (Marsden *et al.*, 1992), quienes comandan el mismo como

si se tratara de una “empresa única” (Levin, 1974). En este escenario, la construcción de la autonomía en la organización del transporte se encuentra lejos de eliminar las formas de subordinación productiva, aunque supone el empleo de la técnica (transporte, cámara de frío, geolocalización, pequeña maquinaria para la gestión del almacenamiento, etc.) y ahorro del tiempo que torna más competitiva a la estructura comercial de la Red a través del aumento y consolidación de una escala comercial.

En un segundo plano, la Red se encuentra condicionada por esta heterogeneidad de estrategias logísticas, las cuales obedecen a las diferentes realidades materiales y a las distintas culturas productivas, atravesadas por las particularidades de los productos (que suelen ser perecederos, estacionales y frágiles) que supone articular tiempos, distancias, demandas, volúmenes y frecuencias específicas. Esta coordinación consume una parte significativa del tiempo y la energía de los miembros del nodo central de la Red. Dichos aspectos resultan centrales para la coordinación de dicho nodo, debido a que la gestión comercial tiende a mejorar en la medida que se logran mayores niveles de previsibilidad en los *stocks* y reposición de productos. No obstante, la coordinación también puede pensarse como una forma de interfaz, donde se articulan conocimientos, estrategias y capacidades posibles por la circulación de saberes y distintos recursos en las redes interpersonales (Moors y Wiskerke, 2004).

En un tercer plano, la propia Red contempla la realización de gestiones para asegurar que las cooperativas proveedoras se articulen con experiencias asociativas que producen *packaging* y etiquetas, intervención que busca agilizar los procesos productivos y reducir costos al permitir agregar escala en las compras. Estas gestiones de la Red suelen trascender el objetivo de reducción de costos y se orientan a compartir y potenciar capital social a partir de las relaciones que el nodo central ha establecido en términos de vínculos institucionales (con el gobierno nacional hasta 2023, luego con el gobierno de la provincia de Buenos Aires; así como con diversas estructuras estatales provinciales y municipales y distintas federaciones de cooperativas) que se generan en función de la frecuencia de los intercambios desplegados por los integrantes del dicho nodo y la confianza que ellos han cultivado. Esas relaciones han redundado y se han reforzado a partir de la provisión de alimentos de la Red a comedores populares en el municipio de San Martín (provincia de Buenos Aires) a través de compras directas realizadas por este gobierno local. Dichas interfaces suponen una trama de actores estatales y no estatales en las que se desarrollan estrategias tendientes a usufructuar y/o direccionar los recursos públicos, así como a operar en una arena de intercambio para el diseño, implementación y orientación de las políticas estatales. De esto último, una experiencia indicativa a escala nacional ha sido durante el lapso 2020-2023 el Programa para la Promoción de Mercados de Cercanía (impulsado por el Ministerio de Desarrollo Social) o el Programa de Infraestructura para Entramados Productivos Regionales (Ministerio de Obras Públicas de la Nación).¹⁷

Los tres planos superpuestos suponen una articulación que propende a lograr escala y sostenibilidad socioeconómica entre distintas comercializadoras, así como a fortalecer las cooperativas y pequeñas empresas integrantes de la Red y de otras comercializadoras de que el logro de eficiencia económica es central en un contexto restrictivo del poder adquisitivo, idea compartida por la dirigencia.¹⁸ Estos tres planos suponen un aprendizaje socioorganizacional que deviene de la planificación, que busca ser apoyado mediante el análisis que posibilita el uso de herramientas informáticas (la tienda virtual de la Red se organiza a partir del software de código abierto *Odoo*) que posibilita disponer de información sobre, por ejemplo, las ventas en tiempo real. La accesibilidad a dicha información por parte de los miembros del nodo central de la Red, permite tomar decisiones en base a estadísticas en tiempo real y de forma colaborativa.

El uso de herramientas informáticas implica también un aprendizaje para los integrantes del nodo central de la Red,¹⁹ debido a que, si bien poseen formación técnica y profesional, sus conocimientos de informática se han adquirido a partir de “prueba y error” y con la colaboración de programadores e investigadores/as del sistema científico. Esos intercambios se sustentan en una comunicación que suele combinar afinidades político-ideológicas que trascienden las normas de la economía clásica, así como el cálculo que implica el gobierno de las asociaciones interpersonales a través de las cuales se construyen redes (Viteri *et al.*, 2019; Caracciolo *et al.*, 2023), aspecto en el que puede observarse la pluralidad de principios económicos que inciden en la sostenibilidad socioeconómica.

En estas relaciones suelen observarse acciones de reciprocidad a través de las cuales se atienden y buscan resolver demandas surgidas por problemas diversos (informáticos, logísticos, contables, etc.) por fuera del mercado y en función de la ayuda mutua, no monetaria. Usualmente, este tipo de vínculos se construyen con el tiempo, en base a la confianza y en función de experiencias vividas en el sector cooperativo.

En suma, las vicisitudes en torno al funcionamiento de la Red permiten interrogarse sobre las derivas que implica la construcción de una sostenibilidad socioeconómica en una red de cooperativas. En efecto, más allá de evaluar el devenir de la experiencia en términos cuantitativos, la propia sistematización de aprendizajes en la gestión cotidiana se dirige a estabilizar la estructura productiva y comercial.²⁰ Se trata de innovaciones que buscan retener y circular el valor agregado a través de estrategias asociativas, protagonizadas por agricultores familiares, comercializadores e intermediarios solidarios (Viteri *et al.*, 2019).

Si a nivel de nodo central se pueden observar estas complejidades, en diversas cooperativas que integran la Red de Alimentos Cooperativos, la situación es relativamente más heterogénea en función del origen y la antigüedad de las experiencias, el nivel de formalización (tributaria, administrativa), la escala y la reputación relativa al cumplimiento de entregas

de mercaderías en tiempo y forma, etc. A continuación, se desarrolla la experiencia de la COTRAAVI, articulada a la Red de Alimentos Cooperativos.

COTRAAVI

Desde la década de 1990, la presencia de formas de organización social y de relaciones técnicas de producción entre los actores y agentes del circuito vitivinícola de la provincia de Mendoza (ubicada en el centro-oeste argentino, junto a la cordillera de los Andes –ver Figura 1–) han sufrido significativas transformaciones. Estos cambios poseen como hitos centrales las megadevaluaciones de la moneda nacional de 2002 y de 2023, definiciones macroeconómicas que modificaron precios relativos y con ello la consolidación de los destinos de la producción (hacia el mercado externo, hacia la segmentación en el ámbito doméstico).

En el encadenamiento productivo que se inicia con la materia prima inicial básica –la uva– y concluye con el consumo final del producto elaborado –uva en fresco acondicionada, vino, mosto o pasas de uva– destinado al mercado interno o externo, las modificaciones de las respectivas tramas productivas constituyen una secuencia temporal definida (García, 2013).

Las transformaciones más significativas en el circuito productivo vitivinícola se evidencian desde la década de 1980 al compás de inversiones nacionales y extranjeras que redefinieron un nuevo perfil de las tramas productivas (Rofman, 2020). En referencia al sector primario, se evidencia un cambio en la composición y cantidad de trabajadores insertos en la actividad, vinculado a las transformaciones acaecidas por la reconversión productiva y el declive del denominado modelo tradicional cuyo objetivo central era la producción de uva criolla para consumo interno. El cambio en las labores culturales impactó de forma significativa en la cantidad, estructura del empleo y los perfiles ocupacionales requeridos a la mano de obra. Estas tareas tradicionales reconocen un desarrollo cíclico que acompaña el crecimiento del cultivo y que depende de variables climáticas y características edafológicas. La mano de obra (permanente y temporaria) es requerida para una variedad de tareas tales como poda, limpieza de sarmientos, ataduras, preparación de bordos –estanques– para riego, riego, limpieza de cupos, aradas, rastreadas, aplicación de herbicidas, siembra de abonos verdes, fertilización, tratamientos fitosanitarios y cosecha, etc. (García, 2013). En el eslabón primario, la organización del trabajo se ha tornado más inestable debido el peso relativo mayor que adquiere el trabajo temporario frente la reducción del trabajo permanente. Como contrapartida, se tiende a la profesionalización del eslabón agroindustrial. En ese marco, la proliferación de la certificación de normas de calidad redonda en una racionalización organizativa de los procesos productivos (Trpin y López Castro, 2016).

En términos estructurales, el circuito productivo regional vitivinícola ha presentado una significativa asimetría de poder entre los diversos actores y agentes. Las transformaciones recientes –sobre todo los procesos de

desregulación y regulación orientada a la exportación- profundizaron y complejizaron tales asimetrías, tornando a la actividad relativamente más competitiva y excluyente que en décadas pasadas (Rofman, 2020). La persistente crisis, descapitalización y “caída” de un sector relevante de los productores primarios se combina con un mercado desregulado y concentrado para las uvas comunes, que funciona como un “oligopsonio”, lo cual permite aludir a la noción de “empresa única” (Levin, 1974). Este proceso condiciona particularmente a los pequeños viñateros, localizados en zonas desfavorecidas, mal conectadas, atravesadas por procesos de desertificación y/o que no lograron reconvertirse y tecnificarse. Esta situación se reproduce mientras se exagera la competencia por el tipo de cultivos (reemplazo de vides por horticultura) o por el uso del suelo (producción hidrocarburífera, presión inmobiliaria en los oasis, etc.).²¹

Desde el decenio de 1990 se acentúa la extranjerización del circuito productivo regional vitivinícola, mientras los mayores inversores adhieren a la legislación promocional de los diferimientos impositivos iniciada con la Ley 18905/71. En el primer cuarto de siglo XXI se profundiza el proceso de transformación con un acelerado proceso exportador y de segmentación de mercados.

Tales cambios contienen entre otros aspectos relevantes:

1. Un proceso en ascenso de radicación de capitales extranjeros y de grupos concentrados de la actividad o de otros circuitos en los distintos eslabones del circuito productivo regional. Dado su definido sesgo exportador, este proceso se ha fortalecido cuando las devaluaciones (sobre todo, la de la salida de la convertibilidad en 2002 y la de 2023) han valorizado la rentabilidad de los segmentos del capital dedicados a producir y comercializar vinos de calidad para abastecer mercados internacionales. Al mismo tiempo, se ha afianzado la posibilidad de que vinos comunes o mosto -jugo de uva sin fermentar, producido centralmente en la provincia de San Juan y usado como insumo en la industria alimenticia- puedan ser producidos y comercializados con ese destino, actividad que ha sido compartida con bodegas de capital nacional concentrado. En la medida en que el productor preserva la propiedad de la tierra y en ella emplea únicamente su trabajo y el de su familia (o bien a través de contratistas de viña), al mismo tiempo en que crece su dependencia en relación al capital, lo que se observa no es la sujeción formal del trabajo al capital sino una sujeción de la renta de la tierra al capital (Marsden *et al.*, 1992). La extranjerización acompañó el fenómeno de la expansión de las empresas integradas verticalmente -que implantaron vides con cepaje de alta calidad-, y un proceso de construcción y/o adquisición de bodega orientadas al procesamiento de vinos varietales de rápida inserción en mercados de consumo de altos ingresos.

2. Incorporación de tecnología sofisticada para la producción de uva fina, manejo especial de su cuidado, de los métodos de regadío y de las técnicas de cosecha. Esta tecnología vino incorporada a las inversiones, parte de las cuales estuvieron a cargo de empresas vitivinícolas internacionalmente conocidas.

La incorporación del riego se suele difundir con trabajo transitorio. De ese modo, se opera una estacionalización mediante la tercerización de tareas, aspecto que busca autonomizar el ciclo productivo de los ciclos biológicos y a reducir costos vía estandarización de organización y control del trabajo. La contracara de esta situación es una persistente elusión empresarial de compromisos laborales, así como una indefinición de derechos y obligaciones en las labores cotidianas (Trpin y López Castro, 2016; Carballo *et al.*, 2020).

3. Declinación ininterrumpida del consumo interno de vino común de mesa, desde el decenio de 1980. Esta retracción implica la correspondiente disminución de la capacidad de comercializar uva criolla para ser procesada como insumo para la obtención de vino de baja calidad, lo que supuso un proceso de permanente descapitalización de los pequeños productores tradicionales que incidió en la incapacidad de reconvertir su plantación en función de la nueva demanda emergente en la región productora (Rofman, 2020).

En ese marco de transformaciones del circuito productivo regional vitivinícola, la COTRAAVI surgió en 2010 a partir de la experiencia del Sindicato de Contratistas de Viña –figura agraria que consiste en trabajadores rurales asentados en fincas de terceros y cuya labor se abona en mensualidades– y de un proceso de movilización que derivó en una modificación de la regulación laboral (que supuso el establecimiento del pago de doce mensualidades y la jubilación anticipada).²² Esta regulación supuso un reconocimiento explícito al trabajo agrario y a la ocupación de la familia del contratista. En ese contexto, la cooperativa surge como una herramienta del sindicato que se integra con 42 asociadas y asociados.²³

Para la conducción de COTRAAVI, una cooperativa supone la articulación de personas a partir de relaciones de confianza con la finalidad de alcanzar un bien común. La gerencia, de origen sindical, reconoce que a pesar de las experiencias negativas de cooperativas agrícolas dedicadas a diversos cultivos debido a gestiones adversas a las prácticas asociativas, en la provincia de Mendoza y en el resto del país el modelo cooperativo posee ventajas operativas para organizar la producción.²⁴ Las mismas se inscriben en la capacidad de autogestionar colectivamente el destino del cultivo así como de decidir el formato de industrialización y comercialización desde el eslabón primario, dinámica que contradice la lógica concentradora de la subordinación productiva en el eslabón con mayor poder de mercado. Este aspecto aparece como un elemento determinante en la conducción de la organización, como una demostración de que un formato asociativo puede brindar soluciones²⁵ a parte de los problemas que aquejan a la pequeña producción y que se han detallado más arriba.

En 2013, la conducción ha impulsado la capitalización a partir de la adquisición de una finca con bodega –rebautizada “No me olvides”, nombre de la flor que identificaba a personas de adscripción peronista tras el golpe de estado de 1955– con una superficie de 74 hectáreas en el departamento de San Martín, con sus instalaciones en desuso, gestionada previamente por dos

familias.²⁶ Se trata de una finca de superficie promedio para el área que, aunque no resulta diferente a otras en la zona sí permite el desarrollo de innovaciones sociotécnicas ya que cuenta con una bodega que atravesó diversas instancias de inspección por parte de técnicos estatales y el asesoramiento de asociados/as para poder ser reacondicionada. Este proceso resultó complejo, debido a que los aprendizajes técnicos estaban atravesados por la necesidad de vinificar y lograr comercializar el vino elaborado,²⁷ de modo de lograr integrar verticalmente la producción a partir del eslabón primario.

La adquisición del predio se decidió en función de varios factores, entre los que se destacan la presencia de cuadros con diversos cultivos –donde priman las variedades Syrah, Criolla y Pedro Jiménez–, la posibilidad de arrendar parcelas para otros cultivos y la disponibilidad de agua superficial a partir de cuatro pozos.²⁸ Este último aspecto resulta significativo en un área del país donde las precipitaciones anuales medias en la década de 2010 fueron de 256 mm.²⁹

Asimismo, resultó determinante la posibilidad de acceder a un crédito de la provincia de Mendoza para la compra de la finca con la bodega, situación que se concretó de forma ardua, debido a la histórica dificultad de las cooperativas de ser sujetas de crédito bancario. Se trató de un crédito de cinco millones de pesos a tasa cero (cerca de 900 mil dólares de acuerdo al tipo de cambio promedio de 2013) cuya devolución se aplazó por la imposibilidad de instrumentar la producción ante el fallecimiento del presidente de la cooperativa.³⁰ Finalmente, la molienda, el llenado de piletas, la cosecha y el acarreo de uva se realizó en marzo de 2018 en el marco del asesoramiento técnico conformado por equipos del Instituto de Desarrollo Rural de la provincia de Mendoza, del Instituto de Sanidad y Calidad Agropecuaria Mendoza y del ejecutivo provincial.³¹ La puesta en marcha de la producción se consideraba fundamental, debido a que la ecuación del negocio vitivinícola se modifica sustancialmente si la producción primaria se integra con el eslabón agroindustrial, en definitiva, si se dispone de bodega propia.³² Este aspecto permite condicionar la subsunción indirecta o formal a la cual se hallan estructuralmente compelidos los eslabones más frágiles de cada circuito productivo regional a través de relaciones de subordinación tecnológicas, comerciales y/o crediticias, entre otras (Marsden *et al.*, 1992).

Sin embargo, la devolución del crédito supuso un posicionamiento complejo para la conducción de la cooperativa debido a que, por un lado, eran deudores del Estado provincial (con quienes no coincidían en las grandes líneas de acción) y, por el otro, debían honrar una deuda para demostrar que la iniciativa cooperativa podía prosperar, en un contexto en el que se percibían estigmatizados por su condición social de base en tanto trabajadores sindicalizados de filiación peronista.³³ A partir del encuentro de actores y agentes orientados por racionalidades plurales y hasta contrapuestas, la conducción de la cooperativa ha intentado superar las consecuencias sistémicas que afectan las decisiones productivas y comerciales de la

producción asociativa (Naredo, 2006; Stiegert y Sharkey, 2008). Esta dimensión identitaria ha resultado central a la hora del aprendizaje en torno a la gestión cooperativa, debido a que la administración de una bodega supone una operatoria de escala empresarial, para grupos económicos locales o transnacionalizados. En palabras de una entrevistada:

Nosotros no somos ni hijos de empresarios, ni hijos de bodegueros. No venimos a hacer para los empresarios. Todas las bodegas que hay acá en Mendoza vienen de grandes inversiones empresarias. Nosotros hemos hecho todo el proceso; trabajador, elaborador y después el gran desafío de una bodega: elaborar fraccionar y hoy estamos en la parte más difícil que es comercializar. Hemos hecho todos los procesos, obviamente no es algo fácil. No es para cualquiera porque necesita mucho trabajo, esfuerzo, acompañamiento de la gente, de los compañeros; muchas convicciones; mucha fe de lo que uno está haciendo está viendo que se puede hacer porque esto estaba a punto de perderse y bueno y fue ahí que se empezó a gestionar lo de la bodega.³⁴

El hecho de pasar de trabajadores a elaboradores, de elaboradores a bodegueros y fraccionadores (la actividad de envase) para la comercialización, supuso un desafío significativo mientras se intentaba cancelar la deuda por el crédito.³⁵ Desafío que implica la madurez de un proceso organizativo que permita superar la “sostenibilidad económica mercantil estricta” –centrada en el excedente económico monetario y su capacidad de competir en el mercado–, frente a la construcción siempre compleja y sinuosa de la sostenibilidad socioeconómica, donde los procesos de innovación organizativa pueden alojarse y prosperar.

Por último, en términos de comercialización asociativa, el eslabón comercial resulta el de mayor complejidad en términos de gestión. El hecho de integrar la Red le permite a COTRAAVI una distribución a escala nacional, aunque cuestiones como los envases (en un marco de escasez relativa de vidrio), la competencia intrared –de bodegas asociadas de otras provincias– así como extrared –en relación a la necesidad desarrollar procesos enológicos que aseguren la calidad en función de la competencia, sobre todo en variedades como malbec y bonarda– y la dependencia del canal comercial que instrumenta la Red a escala nacional redundan en la configuración de un escenario con desafíos y limitaciones para la expansión y consolidación de las marcas propias.

Reflexiones finales

La experiencia de COTRAAVI asociada a la Red de Alimentos Cooperativos permitió observar que la integración de la pequeña y mediana producción a los circuitos productivos regionales se encuentra subordinada a las definiciones establecidas por los eslabones de que comandan el proceso de acumulación y distribución del excedente. En esta iniciativa, la comercialización asociativa es un proceso no planificado, dependiente de múltiples planos (entre los que el logístico, el crediticio y el de la

industrialización resultan centrales). No obstante, un dispositivo en tanto red es una resultante de la sostenibilidad socioeconómica que se plasma en locales en distintos puntos del país y el despliegue de la tienda virtual, exponiendo la relevancia de construir y consolidar un canal de ventas sostenido en el tiempo para construir una relativa autonomía de las plataformas comerciales tradicionales.

Se trata del desarrollo de sistemas comerciales que persiguen la construcción de una relativa eficiencia sistémica para integrar el mercado en forma sostenible con esquemas autogestivos que comprenden situaciones particulares, experiencias con complejidades, alcances y desarrollos disímiles que se integran en una estrategia colectiva. Estos esquemas se conforman a partir del intercambio, a través de la estabilización de relaciones interpersonales que se cimentan en problemáticas comunes y en un diagnóstico compartido, lo cual permite dotar de densidad a la red. Este diagnóstico se enmarca en un régimen sociotécnico, que se torna factible a partir de reglas y normas, de identidades e intereses que organizan el proceder de actores y agentes

En este marco, cabe plantearse si este formato cooperativo en la producción articulado con la comercialización asociativa supone una condición suficiente para disputar la lógica técnico productiva del circuito. Una respuesta posible es que el resultado es incierto, porque el gobierno del circuito se estructura en torno al lucro. En la iniciativa aquí abordada, la experiencia demuestra que aún en situaciones de subordinación, un proyecto asociativo puede desarrollar una innovación organizacional para estabilizar la producción y circulación de valor en su seno. Esto sucede porque se integra bajo un mismo comando la producción primaria, la industrialización y la comercialización, aunque se lo logra desde el eslabón históricamente más vulnerable (el de trabajadores rurales y pequeños productores). En tal sentido, un proyecto asociativo más que discutir la subordinación productiva estaría en condiciones de morigerar sus efectos negativos en términos de apropiación de valor por parte de los eslabones más dinámicos de un circuito. Más allá del valor, otra forma de producir, comerciar y concebir la innovación organizacional es también una forma de mostrar un camino alternativo para organizar un circuito productivo regional.

Por último, esta investigación busca abrir futuras líneas de investigación que permitan abordar algunos retos de futuro para dar respuesta posible a los entramados de relaciones tecno-productivas del que forman parte los dispositivos de comercialización asociativa. En esa dirección, cabe plantearse por los límites de la replicación de novedades sociotécnicas, así como por las dificultades del aprendizaje constituido por la sistematización de prácticas cotidianas con las que luego se desarrollan innovaciones organizacionales que poseen limitaciones a la hora de asegurar las sostenibilidad socio-económica.

Referencias

- Bauni, N. (2022). *Innovar y Autogestionar. La organización del trabajo en las empresas recuperadas*. Teseo.
- Caracciolo, M, Dziencielsky, V., Mosse, L. y Vittar, M. C. (2023). *Circuitos cortos comerciales de la agricultura familiar, campesina e indígena en Argentina y su contribución al desarrollo territorial*. Huvaití Ediciones.
- Carballo, O., Fili, J. P. y Engelman, A. (2020). Geografías del trabajo en la nueva vitivinicultura. El caso de Valle de Uco, Mendoza. *Estudios Socioterritoriales*, 68, 1-22. <https://doi.org/10.37838//unicen/est.28-068>
- Cariola, C. y Lacabana, M. (1986). Circuitos de Acumulación: Una Perspectiva de Análisis Integral para la Planificación Regional. *Cuadernos del CENDES*, (6), 65-99.
- Cerdá, J. M. y Nodari, E. (2021). El O "contratista" de vinhas e frutas em Mendoza, Argentina: a luta pelo reconhecimento da identidade trabalhadora. *História, debates e tendências*, 21(2), 145-166. <https://doi.org/10.5335/hdtv.21n.2.11330>
- Dagnino, R. (2020). *Tecnociência solidária: um manual estratégico*. Lutas Anticapital.
- Elosegui, P., Herrera-Gómez, P. y Colina, J. (2021). *Inter-provincial Trade in Argentina: Financial Flows and Centralism*. Banco Central de la República Argentina. <https://www.bcra.gob.ar/Institucional/DescargaPDF/DownloadPDF.aspx?Id=987>
- Elverdín, J., Ledesma, S., Zain El Din, E. y Cittadini, E. (2014). *Programa Nacional para el desarrollo y sustentabilidad de los territorios: Documento Base y estructura organizativa*. Ediciones INTA.
- Errecalde, S. (2021). Antecedentes prácticos y conceptuales para acercarse y analizar estrategias de comercialización de la Economía Social y Solidaria. Apuntes para pensar la experiencia de Mercado Territorial. *Revista Idelcoop*, (234), 72-85.
- García, A. (2013). Políticas públicas y agroindustrias ¿para qué desarrollo regional? En A. Rofman y A. García (Comps.), *Economía Solidaria y Cuestión Regional en la Argentina de principios del siglo XXI. Entre procesos de subordinación y prácticas alternativas* (pp. 120-154). Centro de Estudios Urbanos y Regionales.
- García, A. y Rofman, A. (2024). Circuitos productivos regionales, agentes y formas de implantación. Notas para un renovado marco analítico (Argentina, a principios de Siglo XXI). *Mundo Agrario*, 24(57), 1-16. <https://doi.org/10.24215/15155994e221>

García, A. y Sterling, S. (2024). Una perspectiva concebida a partir de la vinculación tecnológica. En S. Sterling, y A. García (Orgs.), *Territorios, interfaces estatales y racionalidades plurales: aportes para la Argentina de principios de Siglo XXI* (pp. 8-17). Centro de Estudios Urbanos y Regionales.

García, A. y Varela, M. (diciembre de 2023). *Comercialización solidaria: problemáticas de la gestión asociativa y potencialidades organizativas. La experiencia de la Red de Alimentos Cooperativos* [ponencia]. VII Reunión del Grupo de Estudios Rurales y Desarrollo, Posadas, Argentina.

Gazolla, M. (2014). Enfoques teóricos em tecnologia e inovação: aplicações aos estudos em desenvolvimento rural. En M. Conterato, G. Radomsky y S. Schneider (Orgs.), *Pesquisa em desenvolvimento rural. Aportes teóricos e Proposições Metodológicas* (pp. 135-152). Universidade Federal de Rio Grande do Sul.

Levin, P. (1974). *Diagnóstico de subsistemas. Posibles aplicaciones en el campo de la ciencia y la tecnología*. Consejo Federal de Inversiones.

Marsden, T., Munton, R. y Ward, N. (1992). Incorporating social trajectories into uneven agrarian development: Farm Businesses in Upland and Lowland Britain. *Sociologia Ruralis*, 32(4), 408-430. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.1992.tb00940.x>

Miano, A., Burín, D. y Heras, A. I. (2016). Tecnología y auto gestión en cooperativas de trabajo. *De Prácticas y Discursos*, 5(6), 1-33. <https://doi.org/10.30972/dpd.56708>

Moors, H. M., Rip, A. y Wiskerke, J. (2004). The dynamics of Innovation: A Multilevel Co-Evolutionary Perspective. En J. Wiskerke y J. D. Van Der Ploeg (Eds.), *Seeds of transition: Essays on novelty production, niches and regimes in agriculture* (pp. 31-56). Van Gorcum.

Mutuberría Lazzarini, V. (2021). La batalla por la democratización de la comercialización. Entrevista a María Eva Verde, coordinadora de Asesoramiento en Gestión a Unidades Productivas de la Secretaría de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. *Revista Idelcoop*, (233), 33-48.

Naredo, J. L. (2006). *Raíces económicas del deterioro ecológico y social*. Siglo XXI.

Nelson, R. y Winter, S. (2000). En busca de una teoría útil de la innovación. *Cuadernos de Economía*, 19(32), 179-223.

Rofman, A. (2020). *Circuitos productivos regionales y estrategias de desarrollo en la Argentina del siglo XXI*. Instituto Argentino para el Desarrollo Económico.

Stiegert, K. y Sharkey, T. (2008). Food pricing, competition, and the emerging supercenter format. *Agribusiness*, 23 (3), 295-312. <https://doi.org/10.1002/agr.20125>

Trpin, V. y López Castro, N. (2016). Estudios sociales sobre la estructura agraria de la Argentina (2000-2014). En S. Alvarez Leguizamón, A. Arias y L. Muñiz Terra (Coords.), *Estudios sobre la estructura social en la Argentina contemporánea* (pp. 215-332). Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales.

Trucco, I. y Fernández, V. R. (2021). Proximidad, territorio e innovación. Una aproximación crítica desde categorías ausentes: Escalaridad, estructuración social y periferia. *Revista de geografía Norte Grande*, (80), 187-208. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-34022021000300187>

Viteri, M. L., Moricz, M. y Dumrauf, S. (2019). *Mercados: diversidad de prácticas comerciales y de consumo*. Ediciones INTA.

Notas

¹ Las cooperativas aportan más del 10% del PBI y aumentaron sus exportaciones (9 de noviembre de 2023). *Télam*. <https://cooperativas.com.ar/las-cooperativas-aportan-mas-del-10-del-pbi-y-aumentaron-sus-exportaciones>

² Entrevista a presidente de la cooperativa de trabajo Alimentando, realizada por Ariel García el 19 de abril de 2023 en Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

³ Entrevista a secretaria general de CECOPAF, realizada por Ariel García el 10 de junio de 2024 en San Martín, Buenos Aires.

⁴ Informante calificado, Oscar Minteguía, titular de la Unidad de Integración Interjurisdiccional de la Obra Pública del Ministerio de Obras Públicas de la Nación (2022-2023), realizada por Ariel García el 19 de julio de 2024 en La Plata, Buenos Aires.

⁵ Entrevista a presidente de la cooperativa de trabajo Alimentando.

⁶ Entrevista a secretaria general de CECOPAF.

⁷ Entrevista a socia de la cooperativa Alimentando, realizada por Ariel García el 18 de mayo de 2023.

⁸ A efectos operativos, se distingue entre actores y agentes. Si bien se entiende por ambos a organizaciones y/o sujetos sociales y políticos, cuando se alude a los segundos se hace referencia explícita a quienes intervienen con motivaciones centralmente económicas.

⁹ Entrevista a secretaria general de CECOPAF, 18 de mayo de 2023.

¹⁰ Entrevista a presidente de la cooperativa de trabajo Alimentando.

¹¹ Entrevistas a secretaria general de CECOPAF el 18 de mayo de 2023 y a presidente de la cooperativa de trabajo Alimentando.

¹² Entrevistas a secretaria general de CECOPAF, 18 de mayo de 2023 y a presidente de la cooperativa de trabajo Alimentando.

¹³ Red de Alimentos Cooperativos (2024). Informe para IV Encuentro Anual, Buenos Aires. Red de Alimentos Cooperativos.

¹⁴ Entrevista a presidente de la cooperativa de trabajo Alimentando, 19 de mayo de 2023.

¹⁵ Informante calificado, Oscar Minteguía.

¹⁶ Informante calificado, Oscar Minteguía.

¹⁷ Informante calificado, Oscar Minteguía.

¹⁸ Entrevista a secretaria general de CECOPAF, 5 de junio de 2024.

¹⁹ Entrevista a socia de la cooperativa Alimentando.

²⁰ Entrevista a presidente de la cooperativa de trabajo Alimentando.

²¹ Informante calificado, Edgardo Lera, secretario general del Sindicato de Contratistas de Viña y Frutales de Mendoza, realizada por Ariel García el 31 de octubre de 2023 en San Martín, Mendoza.

²² La Ley 23.154/84, con las modificaciones realizadas por la Ley 27644/21, rige la actividad del contratista de viñas y frutales a nivel nacional. Cerca de 3000 familias contratistas se hallan alcanzadas por el convenio colectivo en el marco de esta ley, en cuya modificación se establece que la remuneración mínima por hectárea y por año (doce mensualidades, iguales y consecutivas)

debe ser fijada por la Comisión Paritaria creada por este estatuto. Las condiciones de trabajo permanecen casi inalteradas en un marco de conflictividad social en descenso (Cerdá y Nodari, 2021).

²³ Entrevista a presidenta de la cooperativa COOTRAVI, realizada por Ariel García el 1 de noviembre de 2023 en San Martín, Mendoza.

²⁴ Entrevista a enóloga de la bodega No Me Olvides de la cooperativa COTRAAVI, realizada por Ariel García el 2 de noviembre de 2023 en San Martín, Mendoza.

²⁵ Entrevista a presidenta de la cooperativa COOTRAVI.

²⁶ Entrevista a presidenta de la cooperativa COOTRAVI.

²⁷ Entrevista a enóloga de la bodega No Me Olvides de la cooperativa COTRAAVI.

²⁸ Informante calificado, Edgardo Lera.

²⁹ Durante el lapso 1969-2019 en los departamentos San Martín y Junín de la provincia de Mendoza, "la tendencia de precipitación total anual fue positiva, con un incremento de 20,93 mm/decenio, con una gran variabilidad anual, propia de la zona desértica en la cual nos ubicamos. Mientras que en la década de 1970 la precipitación media alcanzó 199 mm por año, en la década de 2010 superó los 256 mm por año". Villalba y Wouters (9 de febrero de 2022). Cambios en las lluvias del Este mendocino y cómo afectan a las zonas cultivadas. *CONICET Mendoza*. <https://www.mendoza.conicet.gov.ar/blog/cambios-en-las-lluvias-del-este-mendocino-y-como-afectan-a-las-zonas-cultivadas/2022>

³⁰ Informante calificado, Edgardo Lera.

³¹ Una bodega de contratistas comenzó a producir vino tras cinco años frenada (4 de abril de 2018). *Infocampo*. <https://www.infocampo.com.ar/una-bodega-de-contratistas-comenzo-a-producir-vino-tras-cinco-anos-frenada/>

³² Entrevista a enóloga de la bodega No Me Olvides de la Cooperativa COTRAAVI.

³³ Entrevista a enóloga de la bodega No Me Olvides de la Cooperativa COTRAAVI.

³⁴ Entrevista a presidenta de la cooperativa COOTRAVI.

³⁵ Entrevista a presidenta de la cooperativa COOTRAVI.