

Segundo Congreso Latinoamericano de Historia Económica (CLADHE)

EN EL CONGRESO LATINOAMERICANO DE HISTORIA ECONÓMICA (CLADHE), CELEBRADO EN LA CIUDAD DE MÉXICO DEL 3 AL 5 DE FEBRERO DE 2010, SE PRESENTARON Y DISCUTIERON TRABAJOS DE MÁS DE 20 INVESTIGADORES. PARA UNA INFORMACIÓN DE TODAS LAS ACTIVIDADES REALIZADAS PUEDE CONSULTARSE LA PÁGINA WWW.AMHE.ORG.MX. A CONTINUACIÓN DAMOS A CONOCER LA INFORMACIÓN DE UNO DE LOS SIMPOSIOS PARTICIPANTES, ASÍ COMO EL RESUMEN DE DOS DE LAS PONENCIAS. AGRADECEMOS AL DOCTOR MARIO CERUTTI SU VALIOSA COLABORACIÓN PARA LA DIFUSIÓN DE LOS TRABAJOS DEL SEGUNDO CLADHE.

EL SECTOR SERVICIOS EN AMÉRICA LATINA Y EN LA PENÍNSULA IBÉRICA DURANTE EL SIGLO XX. HISTORIA ECONÓMICA Y ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Coordinadores

Javier Vidal Olivares*

Mario Cerutti**

El sector servicios ha constituido uno de los motores del crecimiento económico moderno tras los procesos de industrialización y de urbanización o al compás de ambos fenómenos. Sin embargo, tanto en América Latina como en el mundo ibérico la investigación con perspectiva histórica sobre la multitud de actividades que integran la economía del terciario no parece haber alcanzado un desarrollo notorio. El objetivo de esta sesión será, por lo tanto, conocer, analizar y difundir trabajos sobre áreas que –como las consultorías, el comercio, el crédito y la intermediación financiera, los servicios a la agricultura, los transportes de carga y pasajeros, los seguros, el turismo, las agencias de viaje, la hostelería y restauración, o el ocio, la cultu-

* Universidad de Alicante, España; jvidal@uva.es

** Universidad Autónoma de Nuevo León; epignat41@yahoo.com.mx

ra y los espectáculos— no han encontrado aún un foro estable de discusión sistemática para investigadores procedentes de América Latina, España y Portugal. Los coordinadores entienden que los congresos latinoamericano y mexicano de historia económica, realizados en febrero del 2010, pueden constituir el escenario adecuado para incentivar en América Latina y en la península ibérica este tipo de investigaciones.

1. “Gestión de cambio tecnológico mediante colaboración: orígenes y desarrollo de las redes de proceso de datos en las cajas de ahorro españolas y británicas (circa 1960-1988)”, por J.C. Maixé (Universidad de Coruña, España) y Bernardo Batiz Lazo (University of Leicester, United Kingdom).
2. “El sector servicios y su interacción con la industria: Un análisis para la Región Sureste de Brasil después del Plan Real”, por Suzana Quinet (Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil).
3. “Sirviendo a las empresas en el mercado internacional: las Cámaras españolas de Comercio en América Latina (1888-1936)”, por Javier Vidal Olivares (Universidad de Alicante, España).
4. “Los servicios de comercialización, transporte y gerenciamiento en la agroindustria láctea cooperativa. El caso Sancor, en Argentina (1938-1975)”, por Gabriela Olivera (Universidad Nacional de Córdoba, Argentina).
5. “Los servicios y la economía del algodón en el norte de México. La Laguna y su dinámica regional entre 1925 y 1955”, Mario Cerutti (Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México).
6. “A dinâmica das atividades petrolíferas e turísticas, como fatores de transformações do setor serviços, no Estado do Rio Grande do Norte (Brasil), 1985-2004”, por Joao Rodrigues Neto (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil).
7. “¿Hacia una terciarización de la economía? El efecto Guggenheim en Bilbao”, por Carlos Larrinaga (Universidad de Granada, España).
8. “Auge y caída del turismo termal en España, 1875-1936”, por Luis Alonso Álvarez (Universidad de Coruña, España).

9. “El crédito de fomento tras las cadenas del oro”, por María Cecilia Moreira y Lucía Soledad Rodríguez, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
10. “El desarrollo económico de Tijuana y la identidad de su empresariado: el mercado de la diversión para la naciente sociedad de consumo estadounidense, 1924-1929”, por Leticia Bibiana Santiago (Universidad Autónoma de Baja California, México).
11. “Historia empresarial de tres generaciones de egresados de la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín (1940-2006)”, por Gloria León Gómez (Universidad de Antioquia, Colombia).
12. “A Sociedade de Propaganda de Portugal e a promoção do turismo em Portugal”, por Ana Cardoso de Matos (Universidade de Évora, Portugal).
13. “Compañía pública de transporte de electricidad o Cartel privado de transportistas de electricidad: España 1982-1985”, por Santiago López (Universidad de Salamanca, España), y Joseán Garrués (Universidad de Granada, España).
14. “Intermodalidad y competencia en el transporte urbano español del siglo XX”, José Luis Hernández Marco (Universidad del País Vasco).

Comentaristas

Los trabajos fueron comentados por Gustavo Garza Villarreal (El Colegio de México) y Javier Vidal Olivares (Universidad de Alicante, España)

SERVICIOS DE COMERCIALIZACIÓN, TRANSPORTE Y GERENCIAMIENTO EN LA AGROINDUSTRIA LÁCTEA ARGENTINA EL CASO SANCOR (1938-1975)¹

Gabriela Olivera*

Sancor (Fábricas de manteca Sancor Cooperativas Unidas Limitadas) constituye la “empresa cooperativa” láctea más importante de Argentina. En la actualidad concentra 22% de la producción del país y ocupa el primer lugar entre los exportadores argentinos de lácteos.² Surgió como una forma organizativa que se dieron los productores tamberos de las provincias de Santa Fe y Córdoba para, a través de su asociación, procurar mejorar su situación relativa frente a los industriales y comerciantes del sector lácteo en 1938. Creció notablemente hasta la década de 1980 y se hizo partícipe de un proceso de acumulación y competencia con los principales operadores de la agroindustria; en la devaluación argentina de 2002 entró en quiebra, culminaba así su endeudamiento creciente. Actualmente, el gobierno venezolano ha interpuesto un préstamo por 135 millones de dólares y un plan de transferencia tecnológica, a través del Instituto de Tecnología Industrial argentino; Sancor mantiene su carácter jurídico cooperativo y existe un compromiso de exportación a Venezuela.³

En esta ponencia se estudia el proceso formativo de esta entidad cooperativa de segundo grado, desde su surgimiento en 1938 hasta la década de 1970. Lo hacemos desde interrogantes que apuntan a esclarecer cómo contribuyeron los servicios a delinear la trayectoria histórica que experimentó

* CONICET (Argentina) y Universidad Nacional de Córdoba; golivera@ffyh.unc.edu.ar

1 Síntesis presentada en el simposio “El sector servicios en América Latina y en la Península Ibérica en el siglo XX. Historia económica y actividad empresarial”, II Congreso Latinoamericano de Historia Económica, ciudad de México, febrero de 2010.

2 Confederación Intercooperativa Agropecuaria. Indicadores Agropecuarios. 4º Aniversario 1956-1996, año V, núm. 57, Buenos Aires, agosto-septiembre de 1996.

3 Gambina, Julio. Las cooperativas luego de la ola neoliberal, Centro de Estudios y Formación de la Federación Judicial argentina, 2007, pp. 9-12.

esta entidad. Se va a analizar cómo se articulaban la producción, las formas de comercialización y el transporte, el acceso a los mercados; qué forma de gerenciamiento presentaba, cómo fue cambiando históricamente y, cómo estas dimensiones, en definitiva, contribuyeron al crecimiento exitoso de la agroindustria. Las fuentes primarias que se utilizan provienen de material édito e inédito producido por Sancor, tales como memorias y balances, la *Revista Sancor*, diagnósticos e informes.

La agroindustria láctea y la trayectoria exitosa de Sancor desde sus orígenes a la década de 1970

En la segunda mitad del siglo XIX la Argentina se incorporó a la división internacional del trabajo como proveedora de materias primas de clima templado (principalmente ganado y cereales). Inglaterra era su principal mercado de colocación y también, en la provisión de manufacturas industriales. El eje esencial de la economía argentina pasaba por el mercado externo.⁴ No obstante, y contrariamente a lo que había sostenido la visión tradicional sobre el modelo agroexportador argentino, hubo durante esta etapa un desarrollo industrial vinculado al mercado interno y derivado *del* “bien primario exportable”, ya que para adecuar los niveles de producción agraria a la demanda agregada se generaban, por un lado, demandas de insumos tecnológicos que sí bien eran cubiertos mediante la importación, inducían al surgimiento de talleres de reparación y a la fabricación de maquinaria agrícola y, por el otro, actuaban como “eslabonamientos hacia adelante”, promoviendo el desarrollo de las industrias derivadas de la producción agropecuaria.⁵ El crecimiento del mercado interno se profundizaría durante la etapa de sustitución de importaciones. De esta forma, cobraron impulso las industrias harinera, frigorífica, azucarera, vitivinícola y láctea. El último caso mencionado, a diferencia del resto, está escasamente estudiado. Presenta además, la particularidad de que, desde sus orígenes, esta industria estuvo vinculada tanto al mercado interno –cuya expansión estaba incentivada por

⁴ Gerchunoff, Pablo y Lucas Llach, *El ciclo de la ilusión y el desencanto. Un siglo de políticas económicas argentinas*, Buenos Aires, Ariel Sociedad Económica, 2000. pp. 18-34.

⁵ Geller, Lucio, “El crecimiento industrial argentino hasta 1914 y la teoría del bien primario exportable”, en Giménez Zapiola, M (comp.), *El régimen oligárquico*, Buenos Aires, Amorrortu, 1975. pp. 156-200.

el “aluvión” inmigratorio europeo que experimentó Argentina desde fines del siglo XIX y durante las primeras décadas del siglo XX— como al externo y, en la cual la presencia del cooperativismo fue relevante.

El origen de la industria láctea en Argentina se remonta a fines del siglo XIX y a principios del XX. Al expandirse, experimentó procesos de modernización que implicaban la incorporación de un conjunto de tecnologías de avanzada, referidas tanto a la producción de leche fluida como a productos derivados (principalmente manteca y caseína). Inglaterra fue el principal mercado para la manteca y el norteamericano para la caseína. La relevancia de Inglaterra no se refería sólo a la colocación de la manteca, sino también a la inversión en capitales.

Hubo dos vertientes sociales en el origen y la expansión de la lechería. Por un lado, se destacaba la participación pionera de los inmigrantes colonos,⁶ (principalmente vascos, suizos, escandinavos y holandeses) quienes comenzaron a desarrollar la actividad tambera, organizaron las primeras cremerías,⁷ fueron inventores, introductores de maquinaria e industriales en la industria láctea. Algunos de éstos, a través de la acumulación alcanzada en la actividad lechera accedieron a la propiedad de la tierra y, en algunos casos, se convirtieron en estancieros. Por otro lado, existió un sector de grandes estancieros que se sumaría al advertir la expansión y el promisorio futuro de esta actividad —alrededor de la década de 1920— que se expresaba en una creciente valorización de las razas lecheras y del precio de la tierra apta para ganado lechero.⁸

En la región pampeana —epicentro de la agricultura de exportación—, en diversas localidades rurales de Santa Fe y Córdoba, se ubicaban las cremerías

6 “Colonos” alude en Argentina a aquellos inmigrantes que se asentaron como pequeños productores rurales, en general arrendatarios, a través de planes estatales de colonización agrícola, impulsadas por el Estado o por empresas colonizadoras.

7 Estación de desnate o cremería. “Recibida la leche entera, se procede al descremado y el suero blanco obtenido se destina a la alimentación humana o animal, a la fabricación de caseína, quesos magros, etc. La crema puede utilizarse directamente como alimento o bien en la elaboración de la manteca [...] La crema es pasteurizada y luego sometida a un proceso de fermentación llamado maduración en el que se regula la actividad de los fermentos lácticos [...] El amasado da cuerpo y textura a la manteca. Si ésta es destinada al consumo inmediato, es moldeada y envuelta en papel apergaminado; si se la exporta, es colocada en envases de madera u hojalata que la aíslan del aire y de la luz”; “Ferrari, Horacio, La industria lechera en la economía agraria argentina. Buenos Aires, editor “El Ateneo”, 1978.

8 Centro de la Industria Lechera, “Memorias de Harold Mortstedt”, en Apuntes históricos de la lechería argentina del siglo pasado, Buenos Aires, 1980/1981.

que posteriormente constituirían la cuenca lechera asociada a la entidad de segundo grado. Existían además fábricas de manteca, queso, privadas y cooperativas. Entre las empresas privadas, la presencia de la Compañía The River Plate Dairy era relevante. Ésta se había instalado en 1921 y era abastecida por 60 cremerías en 1938. También actuaban en la zona, adquiriendo crema a los tambos, las firmas Swift y Salvador Macagno y Cía, con plantas industriales en Santa Fe y Rafaela. En la colonia de Sunchales funcionaba una fábrica de quesos de la compañía Aristo. En la localidad de Brinkmann operaba una fábrica de manteca de la firma Spirandelli y Cía y algunas queserías diseminadas por las colonias, todas ellas muy “rudimentarias.”⁹ Era predominante la producción tampera en colonias de pequeños y medianos productores mixtos, es decir, que además de las actividades agrícola-ganaderas, hacían tambo y la mayoría de ellas contaba con cremerías, algunas cooperativas. La diversificación productiva habría obedecido al objetivo de minimizar riesgos y dar mayor estabilidad ante las fluctuaciones relativas de los precios agropecuarios.¹⁰ Al consolidarse y expandirse la capacidad de elaboración agroindustrial y comercial de Sancor, los productores se especializaron en la producción láctea; algunos experimentaron trayectorias de movilidad social ascendente y el trabajo asalariado comenzó a prevalecer sobre el familiar.

La idea fundante en la constitución de Sancor fue construir una fábrica de manteca donde procesar la crema producida por las cooperativas primarias. Según las memorias y balances de 1941, con este propósito y también con el de considerar la formación de un Tribunal Arbitral –propuesto por el Ministerio de Agricultura y en el que participarían diferentes asociaciones con el objetivo de consensuar el precio de la grasa butirométrica– tuvieron lugar los primeros encuentros y, así se formó una “Comisión Provisora Proinstalación Fábrica de Manteca propia” que daría lugar a la constitución de la organización. Otra idea central en el proyecto fundacional era lograr acceder al crédito estatal, a través del accionar conjunto de las diferentes cooperativas primarias en el espacio público.

9 Sancor Cooperativas Limitadas, “Orígenes y Nacimiento de Sancor” Santa Fé, (inédito), pp.37-38.

10 Sábato, Jorge, *La clase dominante en la Argentina moderna. Formación y características*, Buenos Aires, CISEA (Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración), 1991.

Para ofrecer al lector una noción acerca de la importancia relativa de la entidad en el conjunto de la agroindustria láctea se señala que en 1947 su valor agregado ascendía a 144,085,000 m\$, mientras que ese mismo año el capital social de Sancor era de 4,754,000 m\$, según datos del Censo Nacional de 1947 y las Memorias y Balances de Sancor de 1948 respectivamente. Si desagregamos ese valor total por rubros productivos, podemos observar que la producción de Sancor era importante en lo que respecta a la manteca y la caseína, ya que producía 34.5% y 23.5% de las respectivas producciones nacionales. Según información de la cooperativa de segundo grado, en 1952 la producción de manteca del conjunto de las entidades primarias representaba 50% del total nacional y alcanzaba 40% en el caso de la caseína. Desde su conformación, ésta experimentaría un vertiginoso proceso expansivo con la creciente incorporación de cooperativas primarias –algunas ya existentes y otras creadas por la entidad de segundo grado–, las que entregaban crema y leche. Desde 1938 a 1947 la cantidad de cooperativas asociadas se había incrementado de 16 a 155 al expandirse territorialmente desde San Carlos hasta Ceres en Santa Fe y desde Las Varillas (en Córdoba) hasta el límite de la provincia de Santiago del Estero; en 1952 contaba con 234 cooperativas adheridas. Según la memoria y balance de la organización en 1971 tenía 411 cooperativas asociadas.

La contracara del proceso expansivo fue el progresivo retiro de las empresas privadas que venían trabajando en la zona. Algunas fábricas privadas –como el caso de la firma Spirandelli de Brinkman– tuvieron que vender sus plantas industriales a los productores cooperativos. Técnicos que habían trabajado para la firma The River Dairy Company pasaron a prestar servicio en Sancor y el conjunto de las sociedades civiles cremeras que existían en la zona se transformaron en cooperativas.

Una estrategia relevante que Sancor empleó para llevar adelante el proceso expansivo era de tipo económico, ya que se basaba en ofrecer a los productores precios algo más elevados por sus producciones que los que ofrecía la industria privada o aquel que establecía el Estado como mínimo. Al respecto, y desde una perspectiva histórica, se puede afirmar que en realidad Sancor apelaba a la misma estrategia que, anteriormente, habían utilizado las empresas privadas para consolidarse en el área. En Santa Fé “la Dairyco” (The River Plate Dairy) había adquirido cremerías pagando a

los tamberos algo más de lo que pagaban sus competidores menores y su crecimiento obligaba a cerrar las empresas más chicas y absorbía a otras de larga tradición, como la Euskara.¹¹

Comercialización, producción y mercados de colocación

Las producciones más importantes de Sancor fueron la manteca y la caseína. Ambas crecieron de manera relevante durante el período considerado. Se colocaban en el mercado interno y externo. No obstante, en el caso de la caseína la importancia relativa del mercado externo fue siempre mayor.

La venta de manteca se incrementó de 1,016,651 kg en el balance 1940/41 a 17,050,985 kg en el balance 1970/71; en la segunda mitad de la década de 1950 y en el primer quinquenio de la década de 1960 las ventas oscilaban entre 30 y 23 millones de kilogramos anuales. A mediados de la década de 1960 la producción de manteca alcanzó un techo y entonces comenzó a disminuir.

La manteca se exportaba y se colocaba en el mercado interno. La proporción relativa de cada mercado oscilaba anualmente. No obstante, como tendencia general, es posible observar cómo durante la década de 1940 la importancia relativa de los *blocks* de exportación era más relevante que lo que fue posteriormente, ya que en algunos años alcanzaba 74% o 68% de las ventas totales. El mercado tradicional y más importante en la colocación de la manteca era Inglaterra, pero también existían otros como Bolivia, Chile, Brasil y EEUU; desde 1943 se sumaron los mercados canadienses y otros latinoamericanos como Panamá. Las principales casas de colocación fueron las firmas Slowson, Wester Ltda y Boruck Ludner, según las memorias de Sancor de 1958.

El destino principal de la caseína era la exportación. Desde la década de 1930 se la usaba como apresto de telas de algodón (“lactavene”) y, también en la elaboración de pinturas, papel y materias plásticas.¹² En 1963 Sancor

11 Olivera, Gabrielam, “Empresariado lácteo y cooperativismo desde una perspectiva histórica. El caso de Sancor (décadas de 1930 a 1950)”, Workshop del V Encuentro de Investigadores Latinoamericanos del Cooperativismo. Riverao Preto (Brasil), 2008.

12 La caseína se comenzó a elaborar en Argentina en 1937, a partir de las experimentaciones llevadas a cabo por el sueco Andrés Gustavo Elowson. La caseína se elaboraba haciendo precipitar –mediante ácidos sulfúricos, clorhídricos y acéticos– a la “leche descremada”, hasta entonces

exportaba 19.615.211 kg de láctica molida y se colocaban en el mercado interno sólo 847.207 kg. de su producción. La totalidad de la caseína producida por las cooperativas se elaboraba en un molino propio ubicado en Sunchales. El principal mercado de colocación era EEUU que absorbía 25% de su producción. Dada la relevancia de este mercado se había instalado una oficina de negocios propia en Nueva York. No obstante, la colocación europea era significativa en su conjunto, aunque estaba distribuida en varios países (Inglaterra, Alemania, Francia, Holanda, Bélgica, Italia, Suecia, Finlandia); se exportaba incluso a otros países latinoamericanos como México, Venezuela o Chile.

Hábitos de consumo, creación de marca propia y expansión del mercado interno

Durante las décadas de 1950 y 1960 creció la importancia relativa del mercado interno, las que pasarían a representar guarismos no inferiores a 80% de las ventas totales. Al respecto, es necesario destacar la relevancia que le había cabido al “aluvión” inmigratorio argentino –al que se ha hecho referencia en el apartado anterior– en la modificación de los hábitos de consumo de la población nativa. La población nacional había aumentado desde 3,954,911 en el censo nacional de 1895 a 7,050,000 en el censo de 1914, en gran medida debido a la inmigración, convirtiéndose así en uno de los países con la proporción relativa más alta de inmigrantes, con efectos demográficos en elevadas tasas de masculinidad y de actividad. La presencia de los europeos mediterráneos incidió en el incremento de las demandas locales de vinos, aceites y harinas. Específicamente en lo atinente al rubro lácteo, los escandinavos, suizos, holandeses y vascos difundieron el uso de la leche y la manteca en la dieta cotidiana de la población.

deshecho de la industria cremera. Se la echaba en pozos y zanjas cavadas, porque esta solución se descomponía y actuaba como agente de infección ambiental. Por esto, el descubrimiento de Elowson fue bien recibido por los industriales lecheros. Cuando se produjo esta invención existían sólo tres elaboradores: Estados Unidos, Italia y Francia, los que mantenían celosamente sus respectivas patentes de invención. Ferrero, Roberto y Fermin Cravero, Origen y desarrollo de la industria lechera argentina. II parte (1880-1940), Córdoba, edición de los autores, 1988. p. 14.

Para abastecer el mercado interno, en 1963 Sancor contaba ya con 5 fábricas de manteca, ubicadas en las localidades de Sunchales, Brinkmann, Devoto, Chalone y San Justo, en el interior de la cuenca lechera. Este vuelco al mercado interno se asociaba a la expansión en la demanda nacional de lácteos y a la incorporación de la tecnología que permitía la comercialización de la manteca fraccionada en vez de *blocks*. Ya en 1953 ésta contaba con seis máquinas fraccionadoras automáticas. La inversión en máquinas fraccionadoras tenía por objetivo acceder al comercio mayorista con marca identificatoria propia, lo que debió tener una importancia crucial para poder posicionarse en el mercado local frente a otras empresas competidoras.

Para la comercialización de la manteca fraccionada se habilitaban sucursales de venta propias, a partir de repartidores propietarios de su propio transporte (“furgones”), que trabajaban por cuenta propia. De esta manera, se lograba abastecer al mercado capitalino de Buenos Aires, que era el que absorbía la mayor parte de la manteca, la que representaba 75% del total en 1953. Se abastecía también a centros urbanos de importancia como Rosario, Córdoba o Mar del Plata. Para ello, existía una red de sucursales de venta en Villa María, Rafaela, Santa Fe, Mendoza, Resistencia, Tucumán, Salta, General Guemes, Santiago del Estero, Roque Sáenz Peña y La Rioja, es decir, en plazas ubicadas en el centro y el noroeste del país.

El estancamiento y la disminución de la producción mantequera de Sancor desde mediados de la década de 1960 tuvo como correlato la diversificación de la producción láctea, por el incremento en la demanda de leches pasteurizadas, descremadas, en polvo, cremas, quesos, dulce de leche, etc., lo que expresaba a su vez, cambios en los hábitos de consumo de la población. Sancor pudo hacer frente a los incrementos y los cambios en la composición de la demanda láctea en el mercado interno mediante un conjunto de procesos de incorporación tecnológica y por la superación de los problemas de transporte, planteados en los orígenes de la organización (ver apartado siguiente). Al respecto, es pertinente aclarar que todavía en la década de 1960 la venta de la leche cruda estaba bastante difundida; había sólo dos pequeñas usinas de pasteurización en la casa central de Sunchales y en la División Gálvez; la producción de la leche descremada en polvo era ínfima y se hacía sólo con el objetivo de aprovechar el suero resultante de la elaboración de la manteca. Desde entonces Sancor invirtió en ampliar la

inversión en infraestructura energética con base en vapor y electricidad. Instaló plantas deshidratadoras y nuevas usinas de pasteurización en las localidades de Sunchales, Gálvez y Devoto, en el interior de la cuenca lechera.

La capacidad de industrializar la producción láctea y la demanda del mercado interno crecieron a un ritmo más acelerado que la capacidad de abastecimiento proveniente del número creciente de cooperativas adheridas, por lo que se comenzó a comprar leche para pasteurizar a tambos no asociados a cooperativas, por fuera de esta cuenca, como fue el caso de las compras a productores que trabajaban con La Vascongada SA o a Estancias San Miguel SA. Se aclara que con estas prácticas se estaba transgrediendo uno de los principios de la doctrina cooperativa, vigentes en ese momento histórico.

Transporte y producción agroindustrial

El tendido de la red ferroviaria –basada originalmente en el capital inglés– permitió transportar la producción láctea desde la cuenca lechera a los principales centros urbanos y a los puertos, para su ulterior exportación.¹³

La problemática del transporte condicionó inicialmente dos cuestiones centrales vinculadas a la producción agroindustrial, a saber, el tamaño y la ubicación de las cooperativas y cremerías y, por el otro, el énfasis puesto en la producción de crema por sobre la leche fluida en los tambos.

Las cooperativas primarias de los tamberos eran de reducidas proporciones, ya que reunían alrededor de 30 socios y, por lo general, cada cooperativa instalaba una sola cremería, aunque unas pocas tuvieron 2 o 3. En las cremerías se efectuaba el descremado de la leche, primeramente con métodos muy rudimentarios y posteriormente mediante desnatadoras centrífugas. La crema obtenida de esta manera se entregaba a la fábrica de manteca y con la leche descremada, llamada “suero blanco”, se elaboraba la caseína. El número de socios debía ser reducido pues los productores debían tener su explotación a moderada distancia de la cremería, e incluso

13 Diferentes asociaciones de productores y empresarios agroindustriales bregaron por que el Estado estableciera la obligatoriedad de que hubiera vagones ferroviarios refrigerados para el traslado de los productos lácteos.

de la fábrica de manteca, ya que el transporte diario de la leche y la crema se hacía en sus comienzos en carros tirados por caballos. Una de las primeras cuestiones que Sancor encaró fue justamente la adquisición de una flota propia de camiones, que inicialmente fue escasa, pero cuyo tamaño fue creciendo durante las décadas de 1950 y 1960. Otra cuestión que también fue prioritaria para la organización de segundo grado fue el otorgamiento de créditos para la compra de las desnatadoras a las cooperativas primarias.

El énfasis puesto en la producción de la crema por sobre la leche fluida en los tambos estaba, en gran medida, condicionada por las dificultades existentes en el transporte. La fabricación de la crema resolvía el tema de su conservación, ya que por su tenor graso se conserva más tiempo que la leche fluida.

Desde la segunda mitad de la década de 1960 y para afrontar el proceso de diversificación productiva se comenzó a trabajar con tanques termos especiales de enfriamiento. No obstante, con la incorporación de nuevas cooperativas no se cambió el patrón territorial, basado en pequeñas cooperativas cercanas a las cremerías, con explotaciones también cercanas entre sí.

Transformaciones en el gerenciamiento y los criterios de gestión técnica

Sí bien no se abandonó la figura legal cooperativa durante 1940-1970, las formas de gerenciamiento experimentaron relevantes transformaciones, las que tomaban en referencia de manera creciente, criterios de gestión técnica. Prevalció una racionalidad pragmática, de tipo instrumental que procuraba incorporar tecnologías de avanzada no sólo en la elaboración agroindustrial de crema, manteca, caseína, etc, sino incluso en las pautas productivas que se seguían en las explotaciones de los productores asociados a las cooperativas para poder competir, afianzarse y crecer en los mercados.

El énfasis puesto en la observancia de criterios de gestión técnica por sobre prácticas derivadas de la doctrina cooperativa –tales como la

participación activa de los asociados en la toma de decisiones— se pone en evidencia en un conjunto de aspectos: en la modificación de sus estatutos sociales y en los cambios en la estructura de gerenciamiento en coherencia con las modificaciones jurídicas. La forma originaria de gestión agroindustrial implicaba la representación directa de los consejos directivos de cada una de las cooperativas primarias asociadas en el directorio, espacio crucial en la toma de decisiones. Tempranamente se transitó hacia formas de representación más delegadas. Simultáneamente la gerencia tenía una creciente ingerencia en el directorio. Además, los cargos técnico-gerenciales crecían en número y relevancia al interior de la institución.

El estatuto aprobado en la asamblea constitutiva da cuenta de la forma originaria de gestión agroindustrial. Planteaba que la principal finalidad de la sociedad era la elaboración agroindustrial y la comercialización de la producción láctea, para su “*colocación en mercados de consumo internos y externos*”, a cuyo efecto se establecerían usinas apropiadas, como consta en el acta constitutiva de la entidad. En 1941 y a medida que aumentaba el número de cooperativas adheridas, se comenzó a cuestionar la representación basada en un director por cooperativa primaria. Las reuniones del directorio se convertían en verdaderas asambleas, debido al alto número de participantes.

[...] El fenómeno del crecimiento fue alcanzando una magnitud tal que el Directorio, amplio en su composición, hacía dificultoso el cumplimiento del rol reservado al mismo; la diversidad de ideas no permitía elaborar planes ni agilizar la operatoria comercial necesaria para colocar la producción con la prontitud requerida. Resultaba también en ocasiones imposible contar con el quórum indispensable para sesionar, dificultándose la solución de asuntos a veces urgentes o que exigían estatutariamente resolución del cuerpo [...] ¹⁴

Se pensaba que los directores debían seguir siendo elegidos por las asambleas generales de las cooperativas, pero que esa condición no los transformaba automáticamente en directores de la entidad de segundo grado, sino en delegados de la asamblea general de Sancor. La representación se hacía

14 Sancor Cooperativas Unidas Limitadas, Los primeros diez años. Génesis, constitución y siete años de marcha. Sunchales, publicación de circulación limitada. s/fecha.

más delegada. Esta reforma fue finalmente aprobada en 1943. Se incorporó además, un capítulo dedicado a la gerencia. Se establecían funciones y garantías para el desempeño de los cargos técnicos-gerenciales que cada vez más adquirirían mayor relevancia. Se reafirmaba el carácter cooperativo de la institución, ya que entre otras cuestiones, continuaba en vigencia la obligatoriedad de entregar la totalidad de la producción a Sancor.

Ya en la década de 1960 el directorio respondía básicamente a una gerencia general, y no a la asamblea originaria de representantes cooperativos. Esta gerencia general estaba a su vez sustentada en un conjunto de departamentos y subdepartamentos gerenciales, tales como los departamentos de industria, administrativo, relaciones y producción primaria, comercio interior, comercio exterior; subgerenciales, tales como: compras y almacenes, transportes y construcciones. Estos departamentos estaban asesorados por diferentes comisiones técnicas: asuntos industriales, asuntos administrativos, relaciones y producción primaria y asuntos comerciales.

Así cómo se observaron transformaciones en los criterios que se priorizaban en la conducción de la “empresa cooperativa” (representación cooperativa/ eficacia técnica), se pueden marcar ciertas permanencias en las relaciones entre la organización de segundo grado y las de primero. Desde sus orígenes existían encargados “cremeros” y otros contables de Sancor en cada cooperativa primaria. Los primeros recibían la producción del tambo y realizaban los análisis de la grasa butirométrica. Operaban como enlace entre la entidad de segundo grado y la cooperativa primaria en la transmisión de un conjunto de prácticas productivas. Los encargados contables eran “*consejeros obligados de la organización de primer grado*”. Sancor instaló además talleres mecánicos, verdaderos nervios motores de la “empresa”, especializados en la reparación tanto de automotores como de descremadoras centrífugas y balanzas, carpintería, ajuste de motores y montaje de fábricas, electricidad, pinturería, reparación y restañado de tarros, fabricación y arreglo de equipos y construcciones. La entidad de segundo grado gestionaba/otorgaba/daba avales crediticios a las cooperativas para la adquisición de maquinaria, a través de la banca estatal (principalmente Bancos de la Nación Argentina y de Crédito Industrial Argentino). Cuando la institución fue complejizando su estructura gerencial la relación entre ésta y las cooperativas siguió siendo

estrecha. Se crearon escuelas de capacitación en cremerías. Se ofrecía a las cooperativas asesoría en servicios de sanidad animal, higiene de tambos y producción lechera. La tipificación de la leche fluida en el pago a los productores, según su calidad –pauta incorporada en 1965– operaba como incentivo a la innovación tecnológica en los tambos. De esta manera, se había logrado generar órganos de gestión profesional y gerencial. Posiblemente esta cuestión sea un factor de peso en la trayectoria exitosa que se recorrió durante el período considerado.

Reflexiones finales

Sancor, que en 1947 producía el 34.5% del volumen de la manteca nacional y el 23.5% de la caseína, experimentó durante el período bajo estudio un proceso expansivo, con la incorporación creciente de las cooperativas primarias, la conformación y la ampliación de la cuenca cordobesa-santafecina. La relación entre las cooperativas primarias y la entidad de segundo grado se reformulaba al compás de la expansión productiva, territorial y los procesos de incorporación de tecnologías de avanzada. No obstante, la vinculación continuó siendo estrecha hasta la década de 1970.

Aunque existieron cambios organizacionales y la representación de los asociados de las cooperativas primarias en la entidad de segundo grado se tornó más delegada, su organismo directivo hizo suyo el paradigma de cambio técnico-gerencial que requería la incorporación de tecnologías y el crecimiento económico de la “empresa cooperativa”. Además, este paradigma fue difundido a través de un conjunto de departamentos, subdepartamentos y comisiones a las cooperativas primarias, las que de esta manera, no sólo acompañaron las transformaciones que se iban produciendo en la fase agroindustrial, sino que impulsaron cambios en sus explotaciones tamberas. 

**LOS SERVICIOS Y LA ECONOMÍA
DEL ALGODÓN EN EL NORTE DE MÉXICO.
LA LAGUNA Y SU DINÁMICA REGIONAL ENTRE 1925 Y 1955¹**

Mario Cerutti*

I. La propuesta

1. Los servicios parecen ocupar una atención cada vez mayor en los análisis sobre la economía actual, en especial en y sobre las sociedades avanzadas. Y aunque la definición del sector no parece completamente resuelta, habría cierto acuerdo en dos aspectos: a) las sociedades con elevados grados históricos de industrialización estarían transitando un firme avance hacia los servicios, en particular en aquellas actividades más impactadas por la tercera revolución tecnológica;² b) en este sentido, y cada vez más, el sector estaría asumiendo³ *funciones o cualidades estratégicas* para el desarrollo económico.

Sin embargo, la historia económica-empresarial –cuando se ha ocupado de dichas actividades– muestra de manera consistente que ya en otros momentos del siglo xx no pocos servicios alcanzaron también un determinado papel estratégico: es decir, sin su sistemática intervención y desenvolvimiento, ciertos espacios productivos no habrían alcanzado el grado de avance capitalista y empresarial que obtuvieron, y que llegó a destacarlos en sus respectivos ámbitos nacionales. Un posible ejemplo en ese sentido (y de especial interés porque se trató de un escenario donde la agricultura era el elemento guía del desarrollo regional) se va a considerar en este trabajo.

* Universidad Autónoma de Nuevo León; epignat41@yahoo.com.mx

1 Síntesis presentada en el simposio “El sector servicios en América Latina y en la Península Ibérica en el siglo xx. Historia económica y actividad empresarial”, II Congreso Latinoamericano de Historia Económica, ciudad de México, febrero de 2010.

2 Gustavo Garza Villarreal le llama revolución terciaria en “La revolución macroeconómica del sector servicios” (en Daniel Flores *et al*, *La economía mexicana en 19 miradas*, México, Miguel Ángel Porrúa/UANL, 2009. Garza alude también a las dificultades para definir el sector y menciona una abundante y útil bibliografía.

3 O se le estarían reconociendo, que no es exactamente lo mismo.

2. La propuesta de este resumen es describir y mostrar la importancia que los servicios asumieron para el funcionamiento de la *economía del algodón* que, durante décadas, operó en un espacio productivo del norte de México. Se trabajará el lapso 1925-1955, cuando la región en estudio –La Laguna– recorrió uno de sus momentos más llamativos. El planteamiento básico es que los servicios estuvieron lejos de ser una actividad complementaria. Por el contrario, podría arriesgarse la opinión que, en no pocos aspectos, aquéllos constituían un componente estratégico, además de convertirse en un instrumento para la inversión empresarial y en un cauce para acentuar la intervención del Estado.

Por razones de brevedad, sólo se abordarán cuatro áreas: a) la intermediación financiera, llevada a cabo por casas comerciales, bancos privados locales y la banca estatal; b) el despepite del algodón, labor de características industriales pero ofrecida como servicio externo a centenares de productores; c) almacenaje, control de calidad y otras labores destinadas a proteger, clasificar y colocar la fibra en el mercado exterior; y d) la investigación aplicada, sustentada en un sostenido estímulo estatal (con aportes privados) para mejorar la producción y la productividad, usar de manera más efectiva el insumo agua, combatir plagas y diversificar la base agrícola.

II. El escenario

1. La llamada Comarca Lagunera, presentada aquí de manera somera, puede incluirse entre los espacios regionales del norte mexicano que a partir de 1870 mostraron una comprobable capacidad de gestación, desarrollo y, en su caso específico, de reconversión de un tejido productivo histórico. Generó en y desde *el desierto* una también verificable ductilidad empresarial ante situaciones de crisis o frente a cambios drásticos en los mercados, en las políticas económicas, en el devenir tecnológico o en los contextos institucionales y sociopolíticos.
2. Compartida jurídicamente por los estados de Durango y Coahuila, La Laguna pasó de ser un área escasamente ocupada por poblaciones seminómadas a una de las zonas más ágiles de agricultura especializada del México porfiriano (1876-1911). El cultivo del algodón emergió como

protagonista,⁴ incentivado y acompañado por múltiples obras de irrigación,⁵ importantes establecimientos agroindustriales, un apretado núcleo de instituciones financieras y una concentración demográfica urbano/rural de rápido desenvolvimiento. La dinámica empresarial regional logró combinar desde fines del siglo xx una actividad rural vivaz —en la que operaban centenares de productores de algodón y su semilla mediante los mecanismos de arrendamiento y aparcería— con un desarrollo urbano concentrado sobre todo en dos ciudades: Torreón y Gómez Palacio.

3. La revolución de 1911-1917 y la reforma agraria posterior, ya en los años 30, afectaron profundamente este escenario, aunque sin erradicar su característica principal: la preponderancia del monocultivo algodonero. La Laguna pasó a colocar su producción desde los años 20, en fuerte medida, en el mercado externo (hasta entonces había sido orientada casi exclusivamente al mercado interno). De manera conjunta con el valle de Mexicali y el norte de Tamaulipas,⁶ convertiría al algodón en el más significativo rubro agropecuario de exportación. La fibra se transformó en una de las claves del Estado federal para subsidiar el ciclo de industrialización protegida (denominada también, con dudoso rigor, de *sustitución de importaciones*).

III. El periodo

1. ¿Cuáles serían los datos centrales y tendencias del período 1925-1955 en La Laguna? Entre otros:
 - a) El uso generalizado (al menos hasta 1936)⁷ del arrendamiento y de la aparcería por parte de los grandes propietarios. Fueron herramientas que descollaron para que, pese a la incertidumbre a que estaban sometidos los agentes económicos tras la revolución, La Laguna conti-

⁴ Alrededor de 75% de la producción nacional de fibra de algodón a fines del siglo xix.

⁵ Impulsadas por capital privado, en especial de origen mercantil, a diferencia de lo que sucedería décadas más tarde en otras áreas agrícolas del norte.

⁶ Con las coyunturales apariciones algodoneras del valle de Yaqui o de los agricultores de Sinaloa.

⁷ Año en que se pone en marcha la reforma agraria.

nuara liderando la producción nacional, para que nuevas fortunas de base agrícola surgieran y se acumularan y, por ello, para que se multiplicaran las posibilidades de adquirir habilidades empresariales.

- b) Como ya se mencionó, surgieron en el norte otros espacios agrícolas en condiciones de competir con la comarca lagunera. Frente a esa rivalidad, La Laguna mostraba una falla fundamental: su capacidad había estado pendiente, hasta principios de los 20, de los caudales del río Nazas,⁸ siempre imprevisibles. La resolvió en gran medida con adelantos tecnológicos, de los que resulto pionera en los espacios norteños. Ante la incierta posibilidad de riego, que penpendiente sobre todo del Nazas,⁹ sobresalió la extracción mecánica de agua subterránea, que se transformó en masiva al emerger otro evento derivado de la segunda revolución tecnológica: la expansión de la red rural de electrificación (inicialmente bajo compañías privadas y, más tarde, con el apoyo del Estado). La electricidad y las bombas de extracción llevaron hasta límites extremos el empleo del agua subterránea, cuyos mantos mostraban señales de agotamiento ya a principios de los años 40. Pero a la vez aumentaron los niveles de inversión y de productividad por hectárea, camino que sólo podía llevar adelante el agricultor privado sobre la base de la elevada rentabilidad que mantenía el algodón.
- c) Los grandes propietarios y no pocos empresarios agrícolas¹⁰ remarcaban el alto nivel de incertidumbre en que debían operar. Éste era ocasionado, entre otras variables, por las amenazas revolucionarias de expropiación de las tierras (cumplidas durante el periodo de Lázaro Cárdenas); la inestabilidad del sistema político vigente debido a las desavenencias de los dirigentes revolucionarios; las consiguientes indecisiones institucionales en materia de propiedad del suelo y sobre usos del agua; la no operación del sistema bancario, derivado de la confiscación de 1916; la mayor estrechez y desarticulación del mercado interior tras la guerra civil; la habitual volatilidad de los

8 Nació en la Sierra Madre Occidental, y su caudal dependía de los huracanes y ciclones desatados en el Pacífico norte.

9 Panorama acentuado a partir de la reforma agraria porque brindaba a los ejidos prioridad casi total en el uso de las aguas superficiales.

10 Muchos de ellos arrendatarios, aparceros y/ o sociedades..

mercados internacionales, acentuada a partir de 1929; y las siempre amenazantes veleidades anuales del Nazas.

- d) La Laguna fue, precisamente, el primer lugar de la geografía mexicana que experimentó la destrucción masiva de la gran propiedad. Ámbito en el que la lucha por la tierra se había tornado particularmente intensa, el reparto agrario se convirtió en un asunto de prioridad sociopolítica durante los años del presidente Cárdenas (1934-1940). Llevado a cabo a partir de 1936, y en procura de colectivizar parcialmente el uso y explotación de tierras y aguas mediante la institución ejidal, el reparto benefició a más 30 mil campesinos con una superficie con derecho a riego de 146 mil hectáreas. A la llamada *pequeña propiedad* (agricultores privados) se destinaron unas 70 mil.
- e) Al finalizar el mandato de Cárdenas, en 1940, la segunda guerra mundial acentuó la demanda de los países en conflicto, y numerosas materias primas de origen agrícola elevaron sus precios en el mercado internacional. Estados Unidos, como de costumbre, fue el principal consumidor de no pocos productos mexicanos. Entre ellos, del algodón. Esta euforia se prolongó en no pocos casos hasta que se agotó el conflicto coreano, en 1954. Tanto La Laguna como sus competidoras regionales vivieron entonces sus tiempos de mayor bienestar. Y el Estado recogería en esos años millones de dólares provenientes de las exportaciones de algodón.
- f) No debe extrañar por lo tanto que en La Laguna permaneciesen vivos hasta entrados los 50 no pocos de los numerosos multiplicadores que rodeaban el cultivo de la fibra. Entre las actividades conexas,¹¹ las fuentes de la época detallan sobre fumigadoras, servicios aéreos, compañías despepitadoras, uniones de crédito y financieras, almacenes de depósito, empresas de transporte, talleres para equipamientos de bombeo, centros bioquímicos, agencias de automotores y venta de tractores, proveedores de maquinaria agrícola, laboratorios técnicos, productores de químicos, constructores de pozos para extracción de agua subterránea, distribuidores de insecticidas y fertilizantes, y abastecedores de artículos eléctricos. Y todo ello ayuda de

11 Vinculadas en gran medida a adelantos tecnológicos que definieron la revolución verde.

paso a explicar por qué, no obstante los rudos cambios en la tenencia de la tierra, más allá de la desarticulación de numerosas empresas y explotaciones agrícolas, de la emigración de empresarios y la consiguiente salida de capitales, la *economía del algodón* se mantuvo como eje supremo de la actividad regional hasta la década de los 50.¹²

IV. Las actividades realizadas

1. Crédito e intermediación financiera

Dos datos llaman la atención en este caso: a) la importante cantidad de actores que participaron; b) la amplia intervención del Estado durante todo el período indagado.

Un resumen de 1939 indicaba que antes de la reforma agraria estaban actuando en Torreón y Gómez Palacio no sólo sucursales de las instituciones oficiales (a las que se alude más abajo): se sumaban entonces el Banco Germánico de la América del Sur, el Banco Nacional de México, el Banco de La Laguna, el Banco de Industria y Comercio, el Banco de Montreal y la Compañía Bancaria de París y México.

Había asimismo diversas casas comerciales que cumplían funciones bancarias o para bancarias, como Casa Purcell e innumerables prestamistas particulares que habilitaban a propietarios, arrendatarios y aparceros.¹³ Más adelante se agregaron compañías como la Anderson Clayton, uniones de crédito,¹⁴ nuevos bancos locales (como el Lagunero) y de Monterrey (como el Industrial de Monterrey).

Estas instituciones y sociedades adelantaban dinero siguiendo una pauta que al menos se practicaba en La Laguna desde 1875: garantizaban su recuperación con la misma cosecha, protegida luego en bodegas especiales para finalmente ser exportada hacia Nueva Orleans, Nueva York o Londres.

12 Década que cierra el ciclo de la economía del algodón como guía de la dinámica regional. A partir de esos años La Laguna se vio obligada a reconvertir su tejido productivo. La formación de una de las cuencas lecheras más importantes del país, consolidada ya en los 70, fue la alternativa más exitosa en ese proceso de reconversión.

13 Lo que puede constatar en libros de notarios de ANED, AGECE y AGENL.

14 Incluirían a las que darían pie a la aparición de la producción de leche en gran escala y a la reconversión de la economía del algodón.

CUADRO 1. MAQUINARIA, EQUIPOS E INSTRUMENTOS COMPRADOS POR BANCO EJIDAL (1938)

Concepto	Unidades adquiridas
Tractores equipados con arados y rastras	359
Espigadoras, trilladoras y empacadoras	111
Camiones, carros y plataformas	387
Arados de discos y rejas de tracción animal	14,176
Rastras, sembradoras y cultivadoras	18,200
Segadoras, rodillos, rastrillos mecánicos	3,590
Aperos completos	21,082
Juegos de bolears y balancines	13,115
Básculas	356
Tanques para combustible	3,390
Costaleras	39,757

Fuente: Guerra Cepeda, 1939. p. 50

El Estado, por su parte, operaba con el Banco Nacional de Crédito Agrícola¹⁵ y, desde los años de Cárdenas, con el omnipresente Banco Nacional de Crédito Ejidal. El primero trabajó sobre todo con agricultores privados, antes y después de la reforma agraria. Sus formas de operación se asemejaban a las de la banca no estatal.

El Banco Ejidal fue puesto en marcha para soportar el proyecto agrarista insinuado desde la revolución pero realmente puesto en marcha por Cárdenas. Su agencia en Torreón se encargaría desde fines de 1936 de financiar cerca de 300 sociedades de crédito colectivo ejidal de la comarca lagunera, a las que proveía ayuda (técnica y monetaria) para adquirir tractores, maquinaria agrícola, fertilizantes, medios de transporte, arados, sembradoras, aperos, básculas, combustibles y hasta centrales eléctricas (ver cuadro 1).

El poderoso Banco de México estuvo siempre detrás de estas instituciones gubernamentales. Remató su intervención en el período con la creación de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura

¹⁵ Creado por el presidente Elías Calles en 1926 poco después de la fundación del Banco de México (Central).

(FIRA), que jugarían un papel central tras la crisis de la economía algodona, ya en los años 60.

2. Despepite, clasificación, compactación y almacenaje

Despepite

Estrictamente el despepite o *despepitación* del algodón era y es considerada una actividad de transformación. Consiste en separar por medios mecánicos la semilla de la fibra, dos materias primas con usos industriales diferenciados. La semilla es procesada para elaborar, entre otros artículos, jabones, glicerina y aceites. A partir de su empleo fabril, desde fines del siglo XIX (cuando se fundaron La Esperanza, Jabonera de La Laguna¹⁶ y La Unión) se convirtió en un medio extra de utilidades para los agricultores, que con suma frecuencia eran también accionistas de las fábricas.

Muchos grandes propietarios y sociedades agrícolas de La Laguna habían integrado el despepite al cultivo y cosecha del algodón. Pero en la medida en que se dividió la tierra, que aparecieron numerosos agricultores privados con áreas de cultivo delimitadas por la reforma agraria y que se difundió el sistema ejidal, se generalizó la fundación de empresas especializadas en el despepite: en tal sentido, *vendían el servicio*. Algunas de estas plantas operaron con fuertes inversiones y eran respaldadas por connotados empresarios regionales. Un ejemplo entre otros fue Despepitadores Laguna SA, fundada en julio de 1945 e instalada en Gómez Palacio con una inversión inicial superior a los 200 mil dólares (un millón de pesos mexicanos). Otro caso de especialización fue Despepite Lagunero SA, que comenzó a funcionar en Torreón en diciembre de 1950.

La agencia Torreón del Banco Nacional de Crédito Ejidal (gestionador de múltiples servicios para los campesinos ejidatarios) también se hizo cargo de muchas plantas especializadas en el despepite. Con frecuencia habían sido arrendadas, compradas o expropiadas a antiguos terratenientes a través de su División Despepites y Construcciones. A

¹⁶ Un millón de dólares de capital inicial.

diferencia de las privadas de mayor envergadura, que trabajaban en Gómez Palacio o Torreón, las del Banco Ejidal se diseminaban en notoria proporción por el área rural.

Clasificación, compactación, almacenaje

Las plantas despepitadoras jugaban un papel estratégico dentro del negocio algodonero porque solían integrar otros servicios.¹⁷ De extrema importancia era la clasificación de la fibra, de lo que dependía en gran medida su precio de venta en el mercado internacional. Contribuía asimismo a comparar calidades y a describir diferencias y similitudes, con lo cual agilizaba y aseguraba las operaciones en el mercado. El clasificador auscultaba determinadas muestras con las que establecía longitud de la fibra, su color, impurezas, resistencia, cuerpo y uniformidad. En forma combinada se presentaban en categorías según estándares internacionales, de las que se desprendía su cotización (cuadro 2).

CUADRO 2. CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE LA FIBRA¹⁸

Orden según valor de mercado	Clasificación
1 ^o	Strict Good Middling
2 ^o	Good Middling
3 ^o	Strict Middling
4 ^o	Middling
5 ^o	Strict Low Middling
6 ^o	Low Middling
7 ^o	Strict Good Ordinary
8 ^o	Good Ordinary
9 ^o	Ordinary
10 ^o	Pepena

Fuente: Argüello Castañeda, (1946)

¹⁷ Diferencias llamativa con las regiones algodoneras de los Estados Unidos, donde las etapas de despepite, compresión, clasificación, embalaje y almacenamiento de las pacas eran independientes.

¹⁸ Las pacas de algodón clasificadas dentro de las primeras cuatro –entre Strict Good Middling y Middling– eran absorbidas por la industria textil, el resto se destinaba a otros usos industriales.

La clasificación de la fibra tras el despepite lo realizaban verdaderos conoedores. En 1953 trabajaban en la comarca una cincuentena de especialistas¹⁹ autorizados por la Secretaría de Agricultura y Ganadería. Incluso existe constancia documental de que se fundaron algunas empresas exclusivamente dedicadas a tan delicada labor.

Luego del despepite se comprimían o compactaban las pacas del algodón en pluma, lo que requería de prensas de diversa envergadura según fuese compactación estándar o de alta densidad. Las pacas eran abrigadas y embaladas antes de ser almacenadas en bodegas que eran parte del servicio prestado. Finalmente, eran embarcadas hacia su mercado, un mecanismo de comercialización que también solía consistir en un eslabón de los servicios prestados a los agricultores.

3. Investigación aplicada

El vigor con que desde la política pública se estimuló esta actividad fue tan notorio en espacios agrícolas como La Laguna que casi podría definirse como un monopolio de Estado. Pero, como se verá, hubo repetidas situaciones en las que el sector privado compartía los proyectos o directamente se hacía cargo de ellos.

La acción impulsada desde el Estado cubrió una gama considerable de rubros y la creación de instituciones especializadas. Ambos datos estaban con frecuencia combinados. Por ejemplo, en el funcionamiento del Patronato para la Investigación, Fomento y Defensa Agrícola de la Comarca Lagunera, integrado en Torreón en agosto de 1949,²⁰ se manifestaron ambos mecanismos: a) por un lado, estaba destinado a alentar y financiar investigación aplicada “para mejorar los rendimientos agrícolas, atacar las plagas y mejorar la calidad de los suelos” y para realizar un “más conveniente aprovechamiento del agua”; b) por otro, mostraba una amplia participación de poderosos gremios de productores privados: entre otros, la Asociación de Agricultores de la Región Lagunera

19 Ya en 1939 funcionaba la profesión clasificador de algodón. Su reconocimiento debía estar certificado por organismos gubernamentales.

20 Creado por acuerdo presidencial en mayo de ese año. Luego se llamó Patronato para la Investigación, Fomento y Sanidad Vegetal de la Comarca Lagunera

de Durango, la Cámara Agrícola y Ganadera de Torreón, la Cámara Agrícola y Ganadera de San Pedro de las Colonias, la Asociación Agrícola Local del Bolsón de Mapimí, el Centro Bancario de Torreón, la Asociación Algodonera de La Laguna y Molinos de Semilla de Algodón. También lo integraba el Centro de Investigaciones Agrícolas del Norte (CIAN),²¹ organismo que ha llevado a cabo desde entonces numerosas investigaciones y un asesoramiento constante a los productores locales.

Otro caso de apoyo evidente por el Estado federal fue el Centro de Inseminación Artificial de Torreón, en 1953. Estaba destinado a impulsar al sector pecuario con la creación de un banco de semen congelado para animales de alto registro. Su objetivo era “reducir las importaciones de vaquillas para la reposición de los hatos lecheros en el largo plazo”. Cinco años más tarde se creó el Centro de Fecundación Artificial Granja Aguinaga, con la peculiaridad de que fue gestado por un antiguo ganadero lagunero: Juan Aguinaga Díaz de León,²² uno de los promotores principales de la ganadería lechera en la comarca.

En estas y en otras circunstancias la vinculación entre avances científicos de carácter universal, investigación aplicada, adaptación y regeneración autóctona de tecnologías, y atención directa a los productores se manifestó de manera articulada. El tránsito exitoso de la economía del algodón a la gestación paulatina de una de las cuencas lecheras más importantes de México (entre 1950 y 1975) se sustentó en fuerte proporción en esa articulación.²³

V. Breve comentario final

Las nuevas corrientes teóricas que analizan la empresa, los grupos empresariales y sus estrategias y, sobre todo, la trayectoria histórica de los llamados sistemas productivos locales, han reconocido en los servicios elementos realmente estratégicos. Más aún, los consideran capaces de aceptar no pocas dinámicas regionales y/o de contribuir a su reconversión

²¹ Posteriormente CIANE (del noreste) para diferenciarlo del CIANO (del noroeste), ubicado en Ciudad Obregón, en el valle del Yaqui, donde se registró desde los 50 la más impactante manifestación de la llamada revolución verde.

²² La Carnation Milk Farm le vendió un becerro en 10 mil dólares en 1960.

²³ Con su mayor estrella: el modelo holstein para la explotación intensiva del ganado lechero.

estructural en situaciones de crisis, como efectivamente se manifestó en La Laguna²⁴ tras la segunda guerra mundial y el conflicto de Corea.

El concepto sistema agroalimentario, por ejemplo, afirmaría parcialmente este enfoque. Noción difundida en Europa del sur que ha dejado de lado la inestable división entre sectores, permite visualizar y reintegrar la agricultura y la producción pecuaria en un vasto sistema que incluiría: a) las actividades de transformación; b) una amplia gama de servicios, la distribución y la comercialización; c) el aprovisionamiento de insumos, los transportes; d) la investigación, las políticas públicas y las instituciones involucradas.²⁵

La idea de un simposio sobre los servicios, y de su tratamiento durante todo el siglo xx, partió de la necesidad de indagar y, en su caso, reconocer la significación histórica de estas actividades. El proceso lagunero aquí auscultado, sustentado en la agricultura del algodón, emergió como una experiencia útil para alentar estas discusiones. ¶

24 Y como se estaría expresando en la actualidad en el valle del Yaqui.

25 Una de las conclusiones adicionales es que ya no parece pertinente sostener que las actividades agropecuarias han dejado de ser estratégicas, que son marginales: en realidad sustentan o impulsan un conjunto articulado de multiplicadores que finalmente pueden definir un tejido productivo regional, su capacidad de desenvolvimiento y una serie paralela de redes interregionales.