

Revista  
electrónica  
de la Secretaría  
de Investigación  
y Postgrado

FHyCS-UNaM

Nº 16 Julio 2021



**La Rivada. Investigaciones en Ciencias Sociales.**

Revista electrónica de la Secretaría de Investigación y Postgrado.  
FHyCS-UNaM

**La Rivada** es la revista de la Secretaría de Investigación y Postgrado de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones. Es una publicación semestral en soporte digital y con referato, cuyo objeto es dar a conocer artículos de investigación originales en el campo de las ciencias sociales y humanas, tanto de investigadores de la institución como del ámbito nacional e internacional. Desde la publicación del primer número en diciembre de 2013, la revista se propone un crecimiento continuado mediante los aportes de la comunidad académica y el trabajo de su Comité Editorial.

**Editor Responsable:** Secretaría de Investigación y Postgrado.  
FHyCS-UNaM.

Tucumán 1605. Piso 1.  
Posadas, Misiones.  
Tel: 054 0376-4430140

**ISSN 2347-1085**

**Contacto:** larivada@gmail.com

**Artista Invitado**

Daniela Azida  
instagram.com/daniela.azida

## Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Misiones.

**Decana:** Mgter. Gisela Spasiuk

**Vice Decano:** Esp. Cristian Garrido

**Secretario de Investigación:** Dr. Froilán Fernández

**Secretario de Posgrado:** Dr. Alejandro Oviedo

**Director:** Dr. Roberto Carlos Abinzano

(Profesor Emérito/Universidad Nacional de Misiones, Argentina)

### Consejo Asesor

- Dra. Ana María Camblong (Profesora Emérita/ Universidad Nacional de Misiones, Argentina)
- Dr. Denis Baranger (Universidad Nacional de Misiones, Argentina)
- Dra. Susana Bandjeri (Universidad Nacional del Comahue/Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina)

### Equipo Coordinador

- Carmen Guadalupe Melo (Universidad Nacional de Misiones, Argentina)
- Christian N. Giménez (Universidad Nacional de Misiones, Argentina)

### Comité Editor

- Débora Betrisey Nadali (Universidad Complutense de Madrid, España)
- Zenón Luis Martínez (Universidad de Huelva, España)
- Marcela Rojas Méndez (UNIFA, Punta del Este, Uruguay)
- Guillermo Alfredo Johnson (Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil)
- María Laura Pegoraro (Universidad Nacional del Nordeste, Argentina)
- Adriana Carísimo Otero (Universidad Nacional de Misiones, Argentina)
- Ignacio Mazzola (Universidad de Buenos Aires-Universidad Nacional de La Plata)
- Mariana Godoy (Universidad Nacional de Salta, Argentina)
- Carolina Diez (Universidad Nacional Arturo Jauretche, Argentina)
- Pablo Molina Ahumada (Universidad Nacional de Córdoba, Argentina)
- Pablo Nemiña (Universidad Nacional de San Martín, Argentina)
- Daniel Gastaldello (Universidad Nacional del Litoral, Argentina)
- Jones Dari Goettert (Universidade Federal da Grande Dourados, Brasil)
- Jorge Aníbal Sena (Universidad Nacional de Misiones, Argentina)
- María Angélica Mateus Mora (Universidad de Tours, Francia)
- Patricia Digilio (Universidad de Buenos Aires, Argentina)
- Mabel Ruiz Barbot (Universidad de la República, Uruguay)
- Ignacio Telesca (Universidad Nacional de Formosa, Argentina)
- Froilán Fernández (Universidad Nacional de Misiones, Argentina)
- Bruno Nicolás Carpinetti (Universidad Nacional Arturo Jauretche, Argentina)
- María Eugenia de Zan (Universidad Nacional de Entre Ríos, Argentina)
- Juliana Peixoto Batista (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Argentina)
- Lisandro Rodríguez (Universidad Nacional de Misiones, Argentina /CONICET)
- Natalia Aldana (Universidad Nacional de Misiones, Argentina)

### Consejo de Redacción

- Julia Renaut (Universidad Nacional de Misiones, Argentina)
- Julio César Carrizo (Universidad Nacional de Misiones, Argentina)
- Lucía Genzone (Universidad Nacional de Misiones, Argentina/CONICET)
- Marcos Emilio Simón (Universidad Nacional de Misiones/Universidad Nacional del Nordeste)
- Romina Inés Tor (Universidad Nacional de Misiones, Argentina/CONICET)
- Emiliano Hernán Vitale (Universidad Nacional de Misiones, Argentina)

### Asistente Editorial

- Antonella Dujmovic (Universidad Nacional de Misiones, Argentina)

### Corrector

- Juan Ignacio Pérez Campos

### Diseño Gráfico

- Silvana Diedrich
- Diego Pozzi

### Diseño Web

- Pedro Insfran

### Web Master

- Santiago Peralta



## ARTÍCULOS

Sujetos de la perversión. Una lectura  
kristeviana del asesino serial  
*Por Ariel Gómez Ponce*

Transformaciones organizacionales de  
las cooperativas agrarias de Misiones:  
estrategias para intervenir en los  
mercados  
*Por Eduardo Francisco Simonetti y  
Gabriela L. Ríos Gottschalk*

Agroquímicos, discursos y actores  
agropecuarios en la pampa argentina.  
Un estudio a través de grupos focales en  
Junín (Buenos Aires)  
*Por María Dolores Liaudat,  
Natalia López Castro y Manuela Moreno*

400 años y más. Activación patrimonial y  
memoria de Concepción, un poblado  
histórico misionero  
*Por Amanda Eva Ocampo, Ángela Beatriz Rivero  
y Mariela Elizabeth Núñez*



# Transformaciones organizacionales de las cooperativas agrarias de Misiones: estrategias para intervenir en los mercados

*Organizational transformation of Misiones' agrarian cooperatives: strategies for intervene in markets*

Eduardo Francisco Simonetti\* y Gabriela L. Ríos Gottschalk\*\*

Ingresado: 30/09/20 // Evaluado: 06/11/20 // Aprobado: 22/03/21

## Resumen

Para poder actuar en los mercados capitalistas, que les exigían adaptarse a condiciones de mayor competitividad y calidad de la producción, las cooperativas –que son simultáneamente asociaciones de cooperación y empresas de competencia– mayoritariamente debieron efectuar transformaciones estructurales que impactaron en sus objetivos institucionales y sus prácticas organizacionales.

Esta investigación, realizada en base a los datos aportados por el Censo Provincial de Cooperativas Agrarias del 2012, da cuenta del perfil económico-productivo de estas entidades de la provincia de Misiones (Argentina), recupera aquellas experiencias que les permitieron incorporarse a los diferentes mercados y analiza las estrategias que implementaron, exponiendo los efectos de esas transformaciones organizacionales en sus fines y principios institucionales.

**Palabras clave:** cooperativas agrarias - transformaciones organizacionales - economía social.

**Abstract:**

*In order to access and operate within the capitalist markets, cooperative associations -which are simultaneously cooperative and competitive societies- were forced to undergo major structural transformations to meet conditions of competence and quality, thus bringing about a strong impact in their institutional goals as well as in their organizational practices.*

*This research displays and reflects on the productive profile of agrarian cooperatives in Misiones (Argentina) based on information provided by the 2012 Agrarian Cooperatives Provincial Survey; it also retrieves the experience of some of them performing in different markets, and analyzes the developed strategies as well as the institutional effects on their organization.*

**Keywords:** *agrarian cooperatives - organizational transformations - social economy.*

**Eduardo Francisco Simonetti**

\* Estadístico (UNR), Mg. en Desarrollo Económico para América Latina (UIA-España) y Dr. en Ciencias Políticas y de la Administración y Relaciones Internacionales (UCM-España). Profesor titular e investigador en la FHyCS, UNaM.

E-mail: [eduardosimonetti@hotmail.com](mailto:eduardosimonetti@hotmail.com)

**Gabriela L. Ríos Gottschalk**

\*\* Lic. en Comercio Internacional (UADE), Esp. y Mg. en Gestión de Empresas Cooperativas (UNaM). Profesora asociada e investigadora de la FHyCS, UNaM.

E-mail: [gabrielagottschalk@yahoo.com.ar](mailto:gabrielagottschalk@yahoo.com.ar)

**Cómo citar este artículo:**

Simonetti, Eduardo F. y Ríos Gottschalk, Gabriela L. (2021) "Transformaciones organizacionales de las cooperativas agrarias de Misiones: estrategias para intervenir en los mercados". Revista La Rivada 9 (16), pp 127-148. <http://larivada.com.ar/index.php/numero-16/articulos/298-transformaciones-organizacionales-de-las-cooperativas-agrarias>

## Introducción

Actualmente, nos encontramos viviendo en un mundo globalizado que requiere de las organizaciones adaptarse a las condiciones de competencia que exigen los diferentes mercados, además de establecer un mayor compromiso con las personas involucradas en la gestión y producción, el medio ambiente y los actores externos.

Esta situación adquiere características particulares al analizar una modalidad institucional tradicional de organizar el trabajo y de resolver las necesidades sociales de manera equitativa y solidaria: las organizaciones cooperativas.

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades comunes y aspiraciones económicas, sociales y culturales, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente administrada. (Izquierdo Albert, 2007: 54)

En el análisis de las condiciones en que se desempeñan las cooperativas de producción, particularmente las agroindustriales, ocupa un lugar destacado la atención puesta en las dificultades que estas entidades deben afrontar para poder competir con posibilidades de sostenerse en los diferentes mercados, cada vez más exigentes en materia de calidad, presentación y precios.

En este sentido, despierta particular interés analizar aquellas transformaciones que modifican las bases constitutivas de estas entidades y repercuten en su cultura organizacional, provocando tensiones en los principios fundacionales que les dieron origen.

Este trabajo tiene por objetivo aproximar una reflexión sobre estas cuestiones en el caso del cooperativismo agrario provincial, dando cuenta de las características y dimensiones de este sector, como de las estrategias establecidas en este proceso y los efectos morfológicos que generaron en las diferentes organizaciones identificadas.

A partir del Censo de Cooperativas Agropecuarias de Misiones del 2012 (CCAM2012), se produjo información que nos permitió determinar el perfil económico-productivo y laboral de las cooperativas agrarias provinciales. Posteriormente, por medio de un análisis bivariado, pudimos establecer diferencias en las condiciones de producción de las cooperativas entre grupos definidos por algunas propiedades de las mismas (antigüedad, tamaño, actividad, etc.)

Finalmente, mediante la utilización de métodos estadísticos multidimensionales, pudimos efectuar una clasificación de las cooperativas y reconocer diferentes tipos de entidades, lo que nos permitió relacionar las clases de cooperativas con los cambios introducidos por las entidades en distintos aspectos de la organización. Además, realizamos entrevistas en profundidad a 5 (cinco) cooperativas que fueron identificadas como prototípicas de las clases construidas en el proceso de tipificación, buscando precisar si estas cooperativas (y por extensión las demás integrantes de las clases a las que representan) muestran características que las inscriben como pertenecientes a la economía social y que permiten situarlas en alguno de los modelos de transformación que han ensayado estas entidades en su adaptación a los diferentes mercados.



## La actividad cooperativa en los mercados globalizados. Oportunidades y limitaciones del cooperativismo

Las condiciones institucionales y macroeconómicas impuestas por el capitalismo neoliberal en el mundo afectaron profundamente el desarrollo del cooperativismo en virtud de la tendencia a la concentración y desnacionalización de los espacios de comercialización de los productos. Estos procesos la mayoría de las veces fueron promovidos por el Estado con el argumento de lograr un mejor funcionamiento de los mercados, como así también la integración a los flujos financieros y al comercio internacional (Barbosa y Grippo, 2001: 4).

En virtud de ello, desde distintos sectores del pensamiento económico heterodoxo se cuestionan fuertemente las posibilidades reales de las entidades cooperativas de poder insertarse en esta nueva lógica del capitalismo, particularmente cuando el valor de estas empresas se vincula "(...) al desarrollo local y al beneficio social, factores que generalmente van en contraposición con la mencionada corriente" (Izquierdo Albert, 2007: 47).

De todas maneras, para sobrevivir económicamente estas entidades se ven exigidas a competir bajo la lógica de los mercados capitalistas y, en estas condiciones, deben ser solidarias y competitivas en su accionar. Es decir que "los emprendimientos de Economía Solidaria necesariamente deben insertarse en el mercado, y están obligados a ir a competir, aunque internamente sus relaciones sean distintas" (Martins da Cruz, 2012: 43).

Esta situación genera interrogantes acerca de las posibilidades que le asisten a un sector como el cooperativista, que ha sido originado por ideas ajenas al lucro y apoyado en actividades predominantemente locales de desarrollarse en economías caracterizadas por un capitalismo fuertemente competitivo y globalizado, sin abandonar sus principios fundacionales.

A su vez, no ha desaparecido la principal razón que ha dado lugar a la existencia del movimiento cooperativo; esto es, la incapacidad expuesta por la lógica del mercado para satisfacer necesidades sentidas por los sectores de la producción, del trabajo y del consumo. Por el contrario, "nunca como hoy, los valores y principios cooperativos tienen tanta actualidad a la luz del nuevo sentido común que instala en la economía en forma dominante la globalización hegemónica" (Barbosa y Grippo, 2001: 4).

Desde esta perspectiva, les cabe a las cooperativas la misión de construir un modelo alternativo de globalización en el que se privilegie un proyecto de desarrollo nacional, regional y local que actúe como un factor democratizador de la economía, distinguiéndose en la teoría y en la práctica del modelo cultural impuesto por el sistema mercantil capitalista.

Estas entidades, que son el resultado de una construcción social territorial, generan un *capital enraizado*<sup>1</sup> en su circuito de inversión, que se contrapone al gran capital trasnacional que, con enorme ubicuidad, se articula directamente con otros

<sup>1</sup> Un capital cuyo ciclo se completa internamente.



de escala global, integrándose cada vez menos con las estructuras de producción regional o nacional <sup>2</sup>.

(...) las empresas que resulten de la construcción social de un territorio a partir de sus recursos específicos no se trasladan fuera del ámbito local, porque ellas son integrantes del territorio y es ahí donde encuentran su identidad. Es en este espacio donde encontramos al conjunto de entidades que forman parte de la economía social y solidaria, un lugar de encuentro de entidades con identidad territorial pero que están basadas en valores humanos y principios de solidaridad, que propugnan el reconocimiento de la otra persona como fundamento de la acción humana y eje de la renovación de la política, la economía y la sociedad (...). (García Serrano y López Serrano, 2011: 28)

La mayor dificultad que se encuentra para llevar adelante esta intención de desarrollo de la actividad cooperativista reside en el hecho de que estas instituciones deben competir con empresas de capital que las aventajan en recursos económicos y disponen de legislaciones que les otorgan beneficios en su desenvolvimiento.

Como consecuencia de ello, se ven obligadas a fortalecer su carácter empresarial adoptando las técnicas de gestión y organización de las empresas capitalistas, haciendo prevalecer criterios de rentabilidad económica en detrimento de aquellos que se fundan en la solidaridad.

En estos casos, se busca reducir las diferencias entre las cooperativas y las empresas de capital, con el objetivo de superar las restricciones que le impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del nuevo contexto competitivo. Estas actividades requieren delegar las principales funciones de administración y control en cuerpos profesionales no asociados. (Lattuada, et al., 2000: 64)

Para superar las limitaciones que exponen las estructuras cooperativas tradicionales, en las que se delega entre los mismos socios las tareas que exige el funcionamiento de la organización, se han implementado nuevas modalidades de organización, dando vida a lo que se conoce como “cooperativas de la nueva generación” (CNG) o “cooperativas cerradas” <sup>3</sup>. Estas cooperativas surgieron como una respuesta al afianzamiento de la industrialización en la agricultura, con los consecuentes cambios que se produjeron en la producción de agroalimentos (Fontenla, E. 2014).

Con esta estrategia no se pretende alcanzar una mayor participación de los asociados mediante el fortalecimiento de los principios y valores cooperativos, sino que, por el contrario, se busca lograr un mayor grado de integración vertical y horizontal de la empresa, estableciendo un compromiso económico con los productores.

En este proceso de transformación, el control pasa a manos de sus administradores profesionales (el *gerentismo* según Nosetto), hecho que atenta contra aquellos

<sup>2</sup> Este capital trasnacional “estaría provocando la disolución de las regiones y una aniquilación del espacio por el tiempo (Harvey), porque, según Coraggio, ‘el capital se puede mover a una velocidad que guarda poca relación con los tiempos sociales y los tiempos políticos’” (Torres Ribeiro, 2013: 114).

<sup>3</sup> “A veces las CNG se describen como híbridos entre cooperativas tradicionales y empresas de capital y han sido vistas como puentes para reducir vacíos o la brecha entre la producción primaria, agregado de valor y los mercados de consumidores” (Fontenla, 2014: 6).

valores que identifican a estas organizaciones, dando lugar a una identidad cooperativa menos consistente, entablando con sus asociados un vínculo de tipo clientelar.

Una de las tensiones más relevantes está dada por la desvinculación y profesionalización de los cuerpos administrativos de las cooperativas en detrimento de la participación activa de todos sus asociados. Esto se agrava en las cooperativas de más de 5 mil miembros, que deben recurrir al régimen de asambleas distritales, limitando el derecho del asociado al simple acto de elegir o ser elegido delegado distrital. (Nosetto, 2005: 12)

Las características de estas novedosas estructuras organizativas (audaces según algunas opiniones) generan controversias entre los diferentes investigadores que examinan las transformaciones experimentadas por estas instituciones. Mientras que para algunos autores esta forma de administración resulta “superadora de las limitaciones del modelo rochdaliano predominante” (Formento, 2007: 2), otros entienden que, en ellas, la producción deja de ser el principal motivo de atención –como lo era en las cooperativas tradicionales– y pasa a ocupar este lugar el aspecto financiero (Lins e Silva Pires, 2005: 155). En lo que existe un mayor acuerdo es en que

(...) los contextos de producción y circulación de mercaderías requieren que las cooperativas agrícolas desarrollen alianzas, realicen fusiones y adquisiciones de empresas, busquen socios y conquisten nuevos mercados, procediendo de manera similar a las empresas capitalistas. (Lins e Silva Pires, 2005: 155)

En este sentido, es importante destacar que la falta de integración (vertical, horizontal, nacional e internacional) de estas instituciones ha constituido una seria limitación para su desarrollo. También existe coincidencia en que, para que estas estrategias empresariales ocurran, es necesario modernizarlas y eficientizarlas tecnológicamente, estimular la innovación, capacitar al personal, robustecer su identidad y lograr un fuerte sentido de pertenencia y compromiso con la institución, finalidades que en principio demandan un esquema moderno de gestión política y administrativa por parte de sus autoridades.

Es obvio que la dilución de la identidad cooperativa en este proceso de adaptación, no es un tema menor. Se trata de un aspecto que debe ser atendido especialmente, dado que con ello se están poniendo en juego dimensiones que cohesionan a sus asociados, como el sentido de pertenencia, la identificación con la institución y la significación que se le asigna a la organización <sup>4</sup>.

## Las estrategias adaptativas de las cooperativas agrarias: comportamientos organizacionales y modelos morfológicos

Indudablemente, el proceso hacia modos diferentes de organización no siempre significó una ruptura con los principios doctrinarios del movimiento coopera-

4 “Ha habido una tendencia en el derecho comparado a la flexibilización de la legislación, permitiendo avances hacia mecanismos francamente desnaturalizantes de capitalización de las cooperativas. En Argentina, se han promovido sin éxito algunos proyectos de reforma en este sentido.” (Nosetto, 2005: 13)



tivista, como ocurriera en el caso de las ya mencionadas cooperativas de la “nueva generación”, pero sí determinó una revisión y, muchas veces, una flexibilización de estos principios.

Siguiendo a Lattuada y Renold (2004), los cambios producidos permiten diferenciar modelos morfológicos hacia el interior de entidades que, en su conjunto, siguen perteneciendo a la familia institucional conformada por el movimiento cooperativo, aun cuando entre ellas se pueden distinguir las que mantienen coherencia entre los principios y los fines buscados, y otras que se comportan como empresas de capital.

Entre estas situaciones extremas, desde una perspectiva weberiana<sup>5</sup>, también es posible identificar aquellas cooperativas en las que conviven prácticas que no permiten reconocer claramente si priorizan los principios doctrinales del cooperativismo (basadas en valores) o sus objetivos económicos (basadas en fines). Esta disyuntiva no es novedosa, ni el resultado de las presiones que les plantea el modelo de producción y acumulación actual. Crecer y desnaturalizarse o desaparecer, pareciera que han sido las opciones que han tenido las cooperativas.

Los obreros que forman una cooperativa de producción se ven así en la necesidad de gobernarse con el máximo absolutismo. Se ven obligados a asumir ellos mismos el rol del empresario capitalista, contradicción responsable del fracaso de las cooperativas de producción, que se convierten en empresas puramente capitalistas o, si siguen predominando los intereses obreros, terminan por disolver. (Luxemburgo, 2008: 75 y 76)

La tensión institucional que genera resolver este dilema tiene efectos importantes en la esencia e identidad cooperativista, más allá de que los resultados económicos que puedan obtener sean favorables. En la medida que las entidades cooperativas evolucionan hacia modelos organizacionales más complejos, van instaurando estructuras burocráticas jerarquizadas que buscan, según Weber, compatibilizar hacia el interior de estas, aquellas acciones racionales con arreglo a fines (priorizan el rendimiento económico) y aquellas otras acciones racionales con arreglo a valores (priorizan los principios cooperativos).

Esta situación controvertida en materia de los objetivos que priorizan estas instituciones y las acciones que desarrollan para su logro provocan, entre otros asuntos de interés, una discusión acerca de la validez de incluirlas dentro de lo que se entiende como economía social.

Distinguir una entidad como perteneciente a la economía social no es una cuestión en la que se encuentren opiniones unívocas. A modo de ejemplo, Caracciolo y Foti (2013) ponen atención en el vínculo que se establece con la mano de obra, excluyéndolas como tales si se registra la presencia de trabajadores asalariados permanentes. En tanto que Mozas Moral y otros, señalan que las maneras adoptadas “en la distribución del beneficio es, quizás, el parámetro fundamental para determinar cuándo una sociedad podría pertenecer al grupo de empresas de la Economía Social” (Mozas Moral, et al., 1997: 96). Otra cuestión importante a atender sobre este particular es si

<sup>5</sup> Según Weber, la acción social que determina modificaciones en las conductas de los individuos que conforman una organización estableciendo burocráticamente un tipo particular de dominación se legitima por medio de la tradición, la creencia afectiva, la creencia racional con arreglo a valores o la legalidad de lo estatuido positivamente. Es decir, la acción social puede ser: 1) racional con arreglo a fines u objetivos; 2) racional basada en valores; 3) afectiva y 4) tradicional. Estos serían los fundamentos que determinan la forma de organización de los individuos (Weber, 2002: 20).



existe o no autogestión o si las decisiones y las estrategias a seguir las toman aquellos que participan del emprendimiento.

En definitiva, como queda expuesto, existen una serie de aspectos que permiten reconocer particularidades propias de las unidades productivas de capital y de las que conforman la economía social, en dimensiones medulares de su desenvolvimiento institucional. Estas se refieren a los objetivos que se proponen, la relación social que establecen con el trabajo, los recursos productivos con los que cuentan y la racionalidad económica que priorizan en su desenvolvimiento.

Las cuestiones señaladas precedentemente, al igual que los factores que se manifiestan en el comportamiento organizacional de estas instituciones, van a ser retomados posteriormente para establecer los modelos cooperativos que se pudieron identificar en la presente investigación.

## Factores que se manifiestan en el comportamiento organizacional

Resulta determinante en la configuración del modelo de organización que adopta un emprendimiento productivo, la relación que éste establece con el mercado. Esta idea de “relación” excede a la comercialización, involucrando acciones que van desde la selección de los insumos para la producción hasta la comercialización del producto obtenido. En este proceso, se pone en juego toda la estructura productiva y organizativa de una entidad, como también las relaciones que entabla con los demás actores involucrados.

En los mercados capitalistas concurren empresas con diferencias marcadas en su capacidad económica y financiera. En consecuencia, los emprendimientos productivos de la economía social que –en general– son deficitarios en la reproducción de sus recursos y no disponen de excedentes para ampliar su capacidad productiva, se relacionan de manera desigual con los diferentes actores intervinientes en dichos mercados.

Nuevos escenarios territoriales ampliados, escalas productivas mayores, complejizaron los mercados. De relaciones de equivalencia se pasa a mayores asimetrías e intereses concentrados. Pero queremos resaltar que los mercados son tan antiguos como la humanidad, lo que ha ido cambiando son su grado de extensión y sus formas de funcionamiento (hace varios siglos que dejó de ser un espacio de intercambio entre pares). (Caracciolo, 2013: 6)

En muchas oportunidades, las dificultades de las empresas productivas de la economía social están vinculadas con los canales de comercialización, como también con carencias en los requisitos básicos para poder participar en los distintos mercados. Es en esta etapa –la de la comercialización– donde se hacen evidentes los obstáculos de estas entidades productivas para generar valor agregado y/o retenerlo, frente a los restantes actores del mercado, si bien es verdad que muchas veces estos obstáculos se han originado previamente por falta de innovación en los insumos y herramientas de trabajo que utilizan.

Es importante destacar que los bienes económicos –materiales e inmateriales– pueden ser obtenidos de diferentes modos, ya sea a través del mercado, como tam-



bién por mecanismos institucionales, relaciones de reciprocidad, autoabastecimiento, etc. (Caracciolo y Foti, 2013).

Es decir que no se debe reducir la interpretación de la actividad económica únicamente a los bienes que cotizan en el mercado dado que, en el caso de los emprendimientos de la economía social, estas entidades pueden intervenir en otros ámbitos de intercambio a los que pueden recurrir alternativamente para lograr sus objetivos, atendiendo los recursos materiales que disponen, como también la visión, los valores y las metas de cada organización.

A su vez, el modelo de organización que puede adoptar una institución, sea de la economía social o una empresa de capital, “tiene que ver con la filosofía, la visión, la misión, los valores y las metas de cada organización en particular. En ocasiones las influencias del entorno pueden accionar sobre la elección de un modelo u otro. Por ello el modelo no debe ser estático ni inamovible” (Alles, 2007: 51).

Desde la teoría de la organización, las estructuras formales racionalizadas (organigramas, reglas, normas, etc.) surgen en contextos muy institucionalizados como formas de coordinación para adquirir mayor eficacia. Así, determinadas profesiones, programas y tecnologías, pasan a ser constitutivas de las estructuras institucionales formalizadas y prescriptas a manera de reglas para alcanzar racionalmente los propósitos técnicos<sup>6</sup>.

En estas condiciones, las organizaciones incorporan prácticas y procedimientos que reflejan los mitos de sus ambientes institucionales, obteniendo de este modo una legitimidad para con el entorno, condición que les proporciona mayores posibilidades de obtener recursos<sup>7</sup>. De esta forma, la estructura de las organizaciones expresa la realidad construida socialmente.

(...) el éxito organizacional depende de otros factores aparte de la coordinación y control eficientes de las actividades productivas. Independientemente de su eficiencia productiva, las organizaciones que existen en ambientes institucionales complejos y tienen éxito en hacerse isomorfas a estos ambientes, obtienen la legitimidad y los recursos que requieren para sobrevivir. (Meyer y Rowan, 1999: 93)

Los programas institucionalizados funcionan como mitos poderosos que a veces son incorporados más como un ritual que para su real asimilación y, muchas veces, la incorporación y mantenimiento de dichos procedimientos racionales atenta contra el desarrollo eficiente de las actividades naturales de la organización. Cuanto más formalizado institucionalmente está un espacio social, es mayor el número de mitos existentes.

Los emprendimientos productivos cooperativos que producen valores de uso para sus miembros y valores de cambio para el mercado operan en los diferentes mercados estableciendo estrategias particulares que les permitan operar en estos espacios sociales en los que, siguiendo el modelo interpretativo de Bourdieu, se superponen

6 “(...) socialmente se espera la delegación de actividades a las ocupaciones adecuadas y a menudo ello es obligatorio legalmente por encima de cualesquier cálculo de su eficiencia. Muchos programas formales organizacionales también están institucionalizados en la sociedad.” (Meyer y Rowan, 1999: 83)

7 “Muchas organizaciones buscan afanosamente que las autoridades colectivas les concedan privilegios legales y se las ingenian para institucionalizar sus objetivos y estructuras en las reglas de esas autoridades.” (Meyer y Rowan, 1999: 87 y 88)



diferentes *campos*<sup>8</sup> relacionados entre sí y, al mismo tiempo, relativamente autónomos, construidos teórica y empíricamente por las prácticas sociales de los agentes (individuales o colectivos) e instituciones que en él intervienen<sup>9</sup>. De acuerdo con esta perspectiva, “cada campo se constituye como un espacio de conflicto entre actores enfrentados por los bienes que ofrece ese campo” (Chihu Amparán, 1998: 179).

A su vez, las prácticas sociales desarrolladas por los actores intervinientes quedan definidas por dos tipos de condicionamiento (Caracciolo y Foti, 2013: 2):

1) las posiciones sociales (dominantes o dependientes) que estos ocupan a partir de su participación en el volumen y distribución del capital que está en juego en cada campo, capital por el que luchan para poseerlo, conservarlo o modificarlo; y

2) las disposiciones o predisposiciones adquiridas y comunes (los *habitus* 10) de los agentes pertenecientes a un campo en particular, que estos han incorporado a partir de la experiencia a lo largo de la vida y que se relacionan con las reglas que rigen el campo y determinan lo legítimo y no legítimo dentro del mismo.

Esta propuesta analítica reconoce que un determinante estructural de los campos está dado por el capital y los agentes ocupan en él una determinada posición de acuerdo a la forma de capital que poseen. Así, distingue varios tipos de capital que se ponen en juego dentro de un campo<sup>11</sup>:

» el capital económico, que comprende las relaciones sociales de producción, distribución y consumo de bienes, constituido por los recursos monetarios y financieros;

» el capital cultural, que involucra las relaciones sociales de producción, distribución y consumo de bienes culturales; en este caso, es posible reconocer aquel adquirido en forma de educación y conocimiento (socialización) y aquel otro que se expresa en prestigio, valoración, reconocimiento, etc. (simbólico), y

» el capital social, conformado por el conjunto de recursos que pueden ser movilizados por los actores en función de la pertenencia a redes sociales y organizaciones (ej. la confianza interpersonal).

Como quedó dicho hasta aquí, la relación con las diferentes formas de capital que se encuentran en disputa en un campo en particular es un condicionante estructural de la ubicación de los agentes en el espacio social global, pero esto solo no establece su posición objetiva, ya que el *habitus* relativiza el determinismo estructural. Es decir, el campo adquiere significado si se lo relaciona con las categorías complementarias de

8 “(...) espacios de juego históricamente constituidos con sus instituciones específicas y sus leyes de funcionamiento propios” (Bourdieu, 1987: 108).

9 “(...) los distintos campos sociales presentan una serie de propiedades generales que, adoptando ciertas especificidades, son válidas para campos tan diferentes como el económico, el político, el científico, el literario, el educativo, el intelectual, el del deporte, el de la religión, etc.” (Gutiérrez, 2010: 11).

10 Con el concepto de *habitus*, concebido como un proceso de socialización desde la infancia, originado por las estructuras de relaciones sociales y, simultáneamente, generador de esquemas de conductas y prácticas sociales, Bourdieu busca explicar cómo los actores que intervienen en la disputa de un campo en particular van conformando sus propósitos sin tener que someterse al determinismo estructural.

11 “Bourdieu ha ido ampliando progresivamente su concepto de capital, incorporando el capital cultural, y luego desarrollando a partir del ‘honor’ su concepto de ‘capital simbólico’. En la Esquisse, sólo se mencionan tres especies de capital —físico, económico, y simbólico— todas sometidas a «estrictas leyes de equivalencia» y, por ende, «mutuamente convertibles». Luego Bourdieu irá desgajando progresivamente a partir del capital simbólico, su propia noción de capital social.” (Baranger, 2012: 45 y 46)



capital y habitus, que son aspectos esenciales al momento de diseñar e implementar estrategias de desarrollo.

En esta propuesta, las cooperativas agrarias se constituyen en los agentes que intervienen en los diferentes mercados, asumiendo aquellos riesgos que les permite el capital económico, cultural y social con el que cuentan, como también sus conocimientos (habitus) acerca de la actividad económica que llevan adelante.

## Los modelos cooperativos

Las diferentes estrategias adoptadas por las entidades cooperativas en su disputa por el capital que está en juego en los distintos ámbitos en los que intervienen (particularmente en los mercados capitalistas) permiten esbozar *tipos ideales* cooperativos observando, en términos generales, cuestiones referidas a (Lattuada y Renold, 2004: 82):

- » las relaciones organizacionales de orden interno;
- » las actividades que realizan y el grado de transformación; y
- » el contexto en el cual desarrollan dichas actividades.

Considerando las dimensiones apuntadas, Lattuada y Renold identifican:

a) Organizaciones Institucionales Consecuentes (OIC): son aquellas cooperativas en las cuales las “fricciones entre prácticas institucionales y valores y principios que les dieron origen y orientan su accionar se encuentran reducidos internamente a su mínima expresión”.

En general, se trata de entidades con escaso grado de institucionalización formal, en las cuales no se diferencia claramente el rol de dirigentes y dirigidos, siendo la participación de sus miembros indispensable para su funcionamiento. La motivación de esta participación está fundada en la identificación con los principios y valores cooperativos de autoayuda, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad, etc.

Son entidades que, por su escala, no requieren una especialización de las actividades, en las cuales la gestión de la organización y la ejecución de las tareas administrativas y productivas son llevadas adelante por los mismos asociados. Responden a las características de lo que se entiende como organizaciones de la economía social: las decisiones se toman de manera tal que las personas priman sobre el capital (un socio, un voto) y la distribución de los beneficios se efectúa independientemente del aporte de capital social realizado.

b) Organizaciones Institucionales Paradojales (OIP): son aquellas cooperativas que “consolidaron su situación económica e institucional, superando exitosamente las cuestiones que motivaron las formas de acción colectiva que les dieron origen”, produciendo cambios sustantivos en su organización.

Se trata de cooperativas que crecieron económicamente y en número de socios, en un proceso en el cual debieron complejizar su estructura organizacional (jerarquización interna) y entablar vínculos interinstitucionales (cooperativas de segundo grado, federaciones, etc.). Cuanto más compleja se vuelve la organización, la gestión es confiada a estamentos directivos profesionalizados y el control y la participación deja de ser personal y directo para pasar a manos de representantes o delegados.

En estas instituciones, el logro de los objetivos se basa en la existencia de una organización en la cual las acciones desarrolladas son resultado de una planificación más



que del seguimiento cuidadoso de los principios y valores cooperativos. El reemplazo de un accionar participativo y voluntario de los socios, como el observado en el modelo organizacional anterior, por una administración planeada, diluye el sentido de pertenencia de los asociados, aunque la distinción de ser o no socio aún resulta sustancial.

El debilitamiento del “sentido de compromiso” del socio en estas instituciones hace que estos prioricen su rol de proveedor o cliente tratando de obtener los mejores precios posibles, sin sentirse comprometidos con ella, por ejemplo, pueden no entregar su producción a la cooperativa si no les conviene (*free rider*).

En estas organizaciones los asociados delegan el control del accionar de la entidad. En este proceso, las entidades conservan un discurso cooperativista, pero –al mismo tiempo– pasan a tener objetivos propios que se ubican por encima de los intereses de sus asociados y en los que se le da prioridad al crecimiento y continuidad de la organización. Esta dicotomía de tener un discurso cooperativo (con arreglo a valores) y actuar con arreglo a fines es lo paradójico.

c) Organizaciones Institucionales en Mutación (OIM): son aquellas cooperativas que, en una de sus variantes reconocidas<sup>12</sup> y de especial interés en este estudio, presentan como rasgo distintivo introducir “fórmulas de gestión empresarial en las que prevalecen criterios de rentabilidad económica, en detrimento de las de solidaridad” (Lattuada y Renold, 2004: 95).

En un contexto de competencia en mercados cada vez más globalizados en su funcionamiento, las cooperativas deben optar por profundizar el proceso de transformaciones planteadas en su etapa paradójica y constituirse en empresas decididamente organizadas con arreglo a fines, o recuperar los principios cooperativos que las fundaron.

Cuando priorizan sus objetivos organizacionales, el sector de la producción (los socios) se subordina a las exigencias impuestas por la empresa cooperativa, la cual actúa en función de los estándares que fijan los mercados internacionales. En esta intención, se diluyen las diferencias existentes entre las entidades cooperativas y las empresas de capital.

La administración de estas cooperativas está en manos de profesionales, quienes son ajenos a la entidad (no socios), estableciendo una estructura interna jerarquizada, en la que se formalizan las responsabilidades de cada sector.

En su vinculación con los asociados, la entidad no plantea una relación basada en el compromiso de los mismos (su sentido de pertenencia), sino que, definitivamente, estos cumplen el rol de clientes proveedores. En este tipo de organizaciones, la entidad deja de ser un instrumento al servicio de los objetivos e intereses de los asociados, quienes pasan a ser una herramienta para que esta logre sus propios fines institucionales.

Si bien estos modelos morfológicos ideales no pretenden constituirse en una secuencia evolutiva universal, pueden manifestarse de manera predominante en algún momento del proceso que va desde el nacimiento a la consolidación de las organizaciones cooperativas.

<sup>12</sup> También se identifica un subtipo de Organizaciones Mutualistas, que son las que promueven “retomar con mayor vehemencia el acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales” (Lattuada y Renold, 2004: 94).



## Las cooperativas agrarias de Misiones: características y estrategias organizacionales

A lo largo de la historia de Misiones, el cooperativismo ha desempeñado un rol destacado en la consolidación de actividades de diversa índole, particularmente en el sector agropecuario, con un significativo impacto en el crecimiento económico y bienestar de los habitantes de la provincia, cumpliendo un papel decisivo como factor de desarrollo territorial <sup>13</sup>.

Al momento del CCAM 2012, de las 310 cooperativas que aparecían registradas, sólo 135 estaban habilitadas para funcionar y, a su vez, el 50% de ellas (67 cooperativas) desarrollaban alguna actividad productiva y pudieron ser entrevistadas.

En esta investigación, hemos adoptado el criterio de considerar el número de socios como una variable que pone de manifiesto el tamaño de estas entidades; así pudimos ver que, de las 135 cooperativas registradas (24.732 asociados), aproximadamente el 40% eran chicas, el 35% eran medianas y el 26% grandes <sup>14</sup>. Estas cooperativas se dedicaban principalmente a realizar actividades agroindustriales, le siguen en orden de relevancia las agropecuarias y granjeras, las agrícolas y las pecuarias. Las mixtas eran las de menor relevancia.

La concentración de cooperativas agroindustriales se relaciona con la importancia que tiene la actividad yerbatera, tealera y tabacalera en la economía misionera, las cuales son consideradas actividades tradicionales. La producción no tradicional (miel, azúcar orgánica, pescado, frutihorticultura, etc.) aparece ligada a las entidades de creación más reciente.

Acopiar y vender, procesar productos, comprar y proveer agro-insumos a sus asociados, asistirlos en diferentes actividades vinculadas a la gestión productiva, etc., son acciones muy difundidas entre las cooperativas. También el abastecimiento de mercaderías para el consumo familiar (proveedurías) es un servicio arraigado dentro del sector.

En su gran mayoría (81%) elaboran su producción utilizando medios propios, sin alcanzar un alto grado de transformación de los productos. La mayor parte de ellas o bien no transforman la producción que comercializan (realizan acopio y venta del producto) o sólo alcanzan un primer grado de transformación <sup>15</sup>. En líneas generales, esta falta de integración vertical de la actividad se traduce en una significativa pérdida en la agregación de valor, situación que para su atención exige un análisis pormenorizado sobre la coyuntura particular de cada entidad.

Las cooperativas generan un número considerable de puestos de trabajo, en su gran mayoría asalariado. También alcanza significación el trabajo que aportan los

<sup>13</sup> Esto ya fue tratado oportunamente y con mayor detalle en Simonetti y Ríos Gottschalk (2014).

<sup>14</sup> Se consideraron chicas aquellas que registraban hasta 30 socios; medianas tenían desde 31 hasta 80 socios y grandes las de más de 80 socios. En el caso de las cooperativas grandes, se produce una gran dispersión, dado que aparecen algunas cooperativas que con más de 4 mil socios.

<sup>15</sup> Sin transformación: acopio y almacenamiento de productos. Con transformación: primer grado de elaboración: comprende actividades de conservación y empaque (Ej. deshidratado de frutas, secado del tabaco, enlatado de frutas y verduras, encurtidos, jaleas y mermeladas, pasteurizado de leche, etc.) Actividades de elaboración: jugos de fruta, concentrados, azúcar, mataderos, molino de cereales (alimento balanceado, aserradero y secado de madera, fabricación de papel, aceites vegetales, etc). Segundo grado de elaboración: se generan subproductos. (Ej. subproductos de la leche, de la carne, derivados del azúcar, panadería, pastas y aceites de pescado). Tercer grado de elaboración: demanda inversión en tecnología específica, que puede llegar ser importada (Ej. tejeduría, té soluble, etc.). Servicios. (Elaboración propia en base a Fellows, 2004).



socios que llevan a cabo diferentes tareas sin percibir alguna retribución. Entre los asalariados predominan los trabajadores temporarios, situación que es posible vincular con la estacionalidad de muchas de las producciones agrarias misioneras y con el hecho de que, a su vez, la escala de producción de la mayor parte de las cooperativas no les permite sostener empleados efectivos a lo largo de todo el año<sup>16</sup>. Además, se identificaron un conjunto de entidades que no registran mano de obra, porque no reconocen a los socios que desempeñan alguna tarea dentro de la organización como empleados de la cooperativa.

Este grupo de cooperativas con predominio de trabajo autogestionario sería – dentro del espectro de cooperativas agrarias de la provincia– el que responde a las características fundamentales de las entidades de la economía social<sup>17</sup>, atendiendo que estas sociedades se caracterizan por:

(...) la ausencia de ‘patrón-asalariado’ como forma dominante de relación del trabajo, aunque pueda en determinadas coyunturas contratarse mano de obra temporaria (en el caso de la agricultura familiar en la siembra y la cosecha), o para determinadas tareas (ej. administrativas o de gerenciamiento en algunas cooperativas). (Caracciolo y Foti; 2013: 6)

Estas entidades entablan con el personal relaciones laborales que están condicionadas por las características de la producción agraria misionera y, al mismo tiempo, por los mercados en los que comercializan su producción. En este aspecto, se identifican cooperativas de alcance local, provincial, regional, nacional e internacional. En cuanto al perfil organizacional que presentan según los mercados en los cuales participan, se observó que (Simonetti y Rios Gottschalk, 2017: 6 - 7):

- las que en su actividad comercial tienen un alcance local se caracterizan por ser de reciente creación, principalmente medianas y chicas, y con una producción de bienes con escaso valor agregado;
- las que comercializan a nivel provincial son mayoritariamente antiguas, medianas y grandes, agroindustriales y dedicadas principalmente a la actividad yerbatera; y
- las que llegan con su producción a todo el país, con predominio de antiguas, grandes y agroindustriales.
- las que intervienen en mercados internacionales son una pequeña minoría y, en casi todos los casos, se trata de entidades agroindustriales de tamaño grande. Es destacable que dos de ellas realizan la mayor parte de las exportaciones del sector.

## Propuesta de una tipología de cooperativas agrarias de Misiones al 2012

A partir de las variables que refieren a las diversas maneras en que las cooperativas agrarias desarrollan su actividad productiva y los mercados en los que inter-

<sup>16</sup> Respecto al empleo remunerado permanente, que es la situación más homologable a la de un empleo formal, es de destacar que en 5 cooperativas se concentra más del 70% del trabajo bajo estas condiciones laborales.

<sup>17</sup> Este criterio no es el único al que se puede recurrir para distinguir estas entidades de las de capital (la conducta seguida en la toma de decisiones y la manera en que se distribuyen los beneficios también son alternativas recurrentes).

vienen, realizamos un tratamiento multivariado de los datos, buscando similitudes entre los individuos (las cooperativas) y relaciones entre las variables.

Consideramos en esta etapa de la investigación la antigüedad y el tamaño de las cooperativas, si realizaban una actividad tradicional (yerbateras, tealeras o tabacaleras), su actividad económica principal, el grado de transformación que alcanzan en la producción y los mercados en los que intervienen: “(...) un abordaje multivariado (...) nos remiten a tratar de manera simultánea un grupo de variables de interés (más de dos) que no agotan el total de variables observadas”. (Niño y Simonetti, 2005: 11).

Posteriormente, llevamos a cabo una clasificación de los datos que nos permitió la construcción de clases que agruparon aquellas cooperativas similares en sus estrategias de producción y comercialización, en base al criterio de máxima homogeneidad dentro y heterogeneidad entre los grupos. Se trata, por construcción, de clases politéticas<sup>18</sup> que no tendrán límites bien definidos y serán interpretadas “en términos de porcentajes de individuos que poseen una determinada cualidad” (Moscoloni; 2005: 175).

Mediante este tratamiento técnico quedaron definidos los siguientes tipos de cooperativas<sup>19</sup>:

Clase 1 (40% de las entidades): con una capacidad intermedia en la transformación de su producción y en el alcance de la comercialización.

Clase 2 (19% de las entidades): con gran capacidad de transformación y exportadoras.

Clase 3 (11% de las entidades): pecuarias, no tradicionales y con actividad mixta.

Clase 4 (30% de las entidades): con capacidad de transformación mínima y de alcance local.

En esta investigación adoptaremos una alternativa que nos brinda la clasificación obtenida, recuperando a los individuos y profundizando el análisis en aquellos más característicos de cada clase (parangones) para estudiarlos en profundidad<sup>20</sup>.

## Las estrategias de cambio de las cooperativas agrarias en su proceso de adaptación

Recurriendo a la información obtenida mediante el CCAM-2012, buscamos identificar los cambios realizados en las organizaciones cooperativas tomando en cuenta a las clases tipológicas conformadas precedentemente.

En términos generales, observamos que las cooperativas debieron introducir modificaciones en diferentes dimensiones organizacionales: administrar, producir, comercializar, comunicarse, gestionar sus recursos humanos, relacionarse con el entor-

18 “Una clase es politética, si no hay una condición necesaria y suficiente que haga que un individuo sea miembro de una clase”. En la clase se observa la presencia de individuos (cooperativas) que muy frecuentemente presentan algunas de las características consideradas (modalidades de las variables) y rara vez presentan alguna de las otras características (Moscoloni, 2005: 169-172).

19 Los rótulos asignados a las clases son un recurso que facilita la descripción y comprensión de las características más destacables de las clases conformadas, pero no son más que un recurso mnemotécnico que de ninguna manera pretende resumir la diversidad contenida en ellas.

20 “Estos individuos son los que se encuentran más cercanos al centro de gravedad de un grupo y en la terminología francesa son llamados parangones o individuos modelo” (Moscoloni; 2005: 193). En esta oportunidad fueron seleccionadas cinco cooperativas para realizar las entrevistas en profundidad; dos de ellas correspondían a la Clase 1, y una para cada una de las clases restantes.

no, etc. En todos estos aspectos pudimos reconocer distintas estrategias al considerar las diversas clases de cooperativas que fueron identificadas.

Estas innovaciones se vincularon, principalmente, con la necesidad de potenciar su capacidad económica y favorecer su participación en los mercados (agregando valor, elaborando nuevos productos, adaptando la presentación a las exigencias de los consumidores, etc.).

El tipo de productos que comercializan y la capacidad operativa de la organización resultaron determinantes para decidir en qué mercados intervenir y qué estrategias de comercialización desarrollar. Esto se corresponde con la teoría del campo económico de Bourdieu antes mencionada.

En el desarrollo de sus actividades, las cooperativas agrarias misioneras implementaron diversas prácticas para poder mantenerse competitivamente en los mercados. La mayoría de ellas debieron modificar su manera de producir, de relacionarse con sus asociados y empleados, de comunicarse y vincularse con el entorno mediato e inmediato, pudiéndose observar que las estrategias adoptadas mostraban diferencias al considerar las clases cooperativas que fueron identificadas.

Las cooperativas de mayor tamaño y alcance en la comercialización (grandes y exportadoras; pecuarias, no tradicionales y mixtas) profesionalizaron su administración, se informatizaron, capacitaron al personal en buenas prácticas, mejoraron las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, innovaron en la presentación de sus productos y se adaptaron a las exigencias de calidad e inocuidad en la producción de alimentos. De este modo, buscaron afianzarse en los mercados en los que venían actuando y/o ingresar a otros nuevos.

Una de las cooperativas que entrevistamos y que respondía a esta categoría nos señalaba que había adoptado la estrategia de integrarse en forma complementaria con empresas que tienen marcas y vendían a los consumidores finales. Esto porque entienden que competir en mercados tan formalizados les implicaría complejizar la organización y realizar un gran esfuerzo económico: “A la cooperativa colocar un kg. de yerba en una góndola, le significaría invertir miles de kg. de yerba canchada” (Sergio B., comunicación personal, 2012).

En este caso, pudimos advertir que mediante estas decisiones la cooperativa conservó características de las organizaciones de la economía social, ubicándose como una entidad paradójica dentro del espectro de modelos morfológicos reseñados precedentemente.

En otro caso, pudimos observar que productivamente la cooperativa fue anexando nuevas actividades y productos, ampliando las plantas industriales e incorporando tecnología. Al mismo tiempo, establecieron una relación con sus asociados en la cual estos cumplían el rol de clientes proveedores de materias primas. Además, privilegiaron objetivos económicos que les permitieron asegurar su continuidad, aun cuando estos puedan contraponerse a los principios cooperativistas que declaran. Estas condiciones nos permitieron considerarla una entidad en mutación, en la que se diluyen los principios que caracterizan a las instituciones de la economía social.

Las de menor tamaño y de alcance local y/o regional (capacidad mínima y alcance local; capacidad intermedia en la transformación de su producción y en el alcance de la comercialización) intervinieron en mercados menos formalizados en materia de calidad y presentación de sus productos, desarrollando estrategias adaptativas que les exigieron un menor esfuerzo económico. Realizaron actividades de capacitación



a los socios, incorporaron herramientas virtuales de comunicación, facilitaron a los socios la compra de insumos, los asesoraron en la producción y en gestiones que debían llevar a cabo.

La Cooperativa Yerbatera, Agropecuaria y de Vivienda Zona Centro Ltda. expone condiciones que ilustran las características reseñadas. Se trata de una entidad que fue constituida para resolver una crisis en la actividad yerbatera, la cual cuenta con una escasa institucionalización formal que funciona en base al trabajo aportado por los socios. La escala de producción alcanzada y el nivel de transformación que lograron les ha permitido organizarse con un grado de burocratización que es la mínima exigida por la Ley de Cooperativas. Considerando sus características organizacionales y productivas, fue evaluada como una entidad Consecuente, que reúne las características de una organización de la economía social.

Independientemente del tamaño y el alcance de la comercialización, fueron numerosas las organizaciones que desarrollaron actividades en favor de sus asociados y familiares, sobre todo en apoyo a la educación, la salud y la vivienda. Además, colaboraron con instituciones del entorno mediato: municipio, escuelas, centros de salud, cuerpo de bomberos y otros.

Por otra parte, efectuaron diferentes tipos de gestiones vinculadas al cuidado del medio ambiente, en este caso atendiendo a la normativa vigente y a la demanda de los mercados.

## Los efectos de las transformaciones morfológicas en las cooperativas de la provincia de Misiones

A partir del estudio de casos representativos de las clases cooperativas conformadas (parangones), pudimos profundizar el análisis sobre cuestiones de la organización que resultan relevantes para valorar la concordancia que existe entre ellas y los modelos morfológicos adoptados para esta investigación, como también el nivel de adscripción que estas cooperativas sostienen con los principios de la economía social.

De esta manera, observamos que aquellas entidades que incorporaban nuevos socios y crecían económicamente se burocratizaban. En este proceso, fueron priorizando sus fines económicos y relegando los valores cooperativos y principios de la economía social. Desde una perspectiva weberiana, pasaron de una racionalidad organizacional basada en principios y valores, a una racionalidad basada en fines.

Aquellas otras, que privilegiaron conservar su estructura organizacional, adoptaron la estrategia de transferir todo el costo operacional de incorporar una etapa más en la comercialización de su producción, a otras empresas con las cuales se asociaron para desarrollar la actividad. Esta estrategia, si bien disminuyó los riesgos empresarios, redujo sus posibilidades de incrementar su rentabilidad y las colocó en una situación de mayor vulnerabilidad.

En general, los socios se relacionan con las entidades cooperativas como proveedores de materias primas y reciben a cambio el servicio de procesamiento y comercialización de sus productos. Las cooperativas aseguran a sus asociados el mayor precio posible en función del que obtuvieron al comercializar el producto y, en términos

económicos, dan un precio de referencia, generan puestos de trabajos formales y un capital enraizado en la comunidad local y/o regional.

Las estrategias adoptadas por las cooperativas entrevistadas en función del capital económico y social que disponen y los mercados donde intervienen permitieron identificar el grado de afinidad con los tipos morfológicos reconocidos oportunamente y con las características que son propias de la economía social. Así, nos fue posible distinguir las situaciones organizacionales o modelos morfológicos siguientes:

a) El de las cooperativas que conservaron una estructura organizacional básica mediante diferentes estrategias productivas y comerciales, logrando reducir a su mínima expresión las fricciones entre sus prácticas institucionales y los valores cooperativos; además son las que conservan las particularidades que definen a las entidades de la economía social. Se las reconoce como Organizaciones Institucionales Consecuentes y fueron identificadas con estas características las cooperativas representativas de la Clase 1 (“de capacidad intermedia en la transformación de su producción y en el alcance de la comercialización”) y de la Clase 4 (“de capacidad de transformación mínima y alcance local”); se trata de las clases que comprenden el mayor porcentaje de cooperativas agrarias de la provincia.

b) El de las cooperativas que fueron complejizando y profesionalizando sus estructuras organizativas, a medida que se consolidaban e incorporaban nuevos objetivos a su actividad institucional, estableciendo nuevas formas de vinculación con sus asociados. En este espectro institucional, identificamos dos entornos organizativos.

- La situación de las entidades poco burocratizadas, que lograron establecer una relación con sus asociados que no debilitó el sentido de compromiso que estos mantenían con la cooperativa, pudimos detectar en ellas conductas de la economía social. Las reconocimos como Organizaciones Institucionales Paradojales; en este caso, identificamos como tales a las cooperativas de la Clase 2 (“de gran capacidad de transformación y exportadoras”).

- La situación de las entidades que, exportando su producción o vendiendo a consumidores finales, intervienen en mercados más formalizados, debiendo modificar sustancialmente sus estructuras organizativas y entablando una relación con los asociados que ha diluido el sentido de pertenencia y que las distancian de los principios que caracterizan a la economía social. Se las define como Organizaciones Institucionales en Mutación y, en este caso, las identificamos con características cooperativas pertenecientes a la Clase 2 (“de gran capacidad de transformación y exportadoras”) y a la Clase 3 (“pecuarias, no tradicionales y con actividad mixta”), que es el grupo de cooperativas menos numeroso de la clasificación construida.

La información aportada por este conjunto de entidades representativas de los tipos cooperativos reconocidos en Misiones, en términos generales nos permite destacar que, a medida que las cooperativas intervienen en mercados más formalizados y competitivos, deben introducir modificaciones en sus organizaciones que van acentuando la incompatibilidad entre sus fines y sus principios institucionales.

Aun así, pudimos establecer que, más allá del modelo morfológico en el que se inscriben y del grado de adecuación a los principios de la economía social que alcancen, transformaciones mediante, todas ellas continúan siendo imprescindibles para el desarrollo económico y social del territorio en el que interactúan y fundamentales para el sostenimiento de la pequeña producción agropecuaria en la provincia de Misiones.



## Conclusión

El análisis efectuado hasta aquí sobre las cooperativas agrarias de Misiones nos permitió apreciar las transformaciones que debieron llevar a cabo en su estructura organizacional para adaptarse a las condiciones cambiantes establecidas por los diferentes mercados en los que intervienen y, al mismo tiempo, valorar el rol que tuvieron como herramienta para el desarrollo provincial.

En líneas generales, podemos resaltar que estas entidades aparecen condicionadas por el tipo de producción que realizan y los mercados en los que comercializan su producción. Es así como aquellas que se dedican a elaborar productos tradicionales de la economía agraria misionera (especializadas en yerba mate o té) son, en general, las más antiguas, las que han alcanzado un mayor tamaño, las que tienen un mayor alcance en los mercados (regional, nacional, internacional) y las que llevan adelante esta actividad con medios propios. Las cooperativas exportadoras son una pequeña minoría y, casi en su totalidad, agroindustriales de tamaño grande.

Al mismo tiempo, entre las cooperativas de creación más reciente predominan las más chicas y medianas, que se dedican a la elaboración de productos no tradicionales, con un ámbito de comercialización local y/o provincial.

En líneas generales, observamos poca agregación de valor en la producción final de estas organizaciones, lo que permitiría un crecimiento del sector en su participación en la producción de riqueza en la medida que se implementen políticas orientadas a este fin.

Para mantenerse competitivamente en los mercados, la mayoría de las cooperativas agrarias de Misiones debieron desarrollar diversas estrategias que modificaron su manera de producir, de vincularse con sus asociados y/o empleados, de comunicarse y relacionarse con su entorno mediato e inmediato. Esto, particularmente, si atendemos las diferentes clases de cooperativas que identificamos al considerar su capital económico y social y los mercados en los que participan.

Las de mayor tamaño y alcance en la comercialización priorizaron consolidarse en los mercados en los que venían actuando y/o ingresar a otros nuevos. Para ello debieron complejizar sus estructuras organizativas, profesionalizando la administración, informatizándose, capacitando al personal, mejorando las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, innovando en la presentación de sus productos, adaptándose a las exigencias de calidad e inocuidad en la producción de alimentos, etc.

Entre ellas pudimos distinguir, por un lado, entidades que lograron entablar con sus asociados una relación que no debilitó su compromiso con la institución, y pudimos detectar conductas propias de la economía social (Organizaciones Paradojales), y, por el otro, cooperativas que transformaron sus estructuras en forma tal que las aproximan a las empresas de capital, diluyendo el sentido de pertenencia de sus asociados y alejándolas de los valores y principios de la economía social (Organizaciones en Mutación).

Las cooperativas de menor tamaño y de alcance local y/o regional pudieron sostener una estructura organizacional básica al actuar en mercados menos formalizados y pudieron desarrollar estrategias adaptativas que les exigieron un menor esfuerzo económico como, por ejemplo, capacitar a los socios y facilitarles la compra de insumos, asesorarlos en la producción y apoyarlos en algún tipo de gestión, etc. De este



modo, lograron sostener los principios que les dieron origen y conservar las características que se reconocen en la economía social (Organizaciones Consecuentes).

Más allá de las estrategias organizacionales que adoptaron, casi todas estas entidades desarrollaron actividades en beneficio de sus asociados y familiares, sobre todo en apoyo a la educación, la salud y la vivienda. También realizaron gestiones en favor de las instituciones del entorno mediato y del cuidado del medio ambiente.

Podemos concluir, finalmente, que la actividad cooperativa es el resultado de una construcción social territorial, la cual es esencial en la democratización de la economía al contribuir en el sostenimiento de un sector básico para el entramado agrario provincial como lo es el de la pequeña producción agropecuaria.

## Referencias bibliográficas

ALLES, Martha (2007) *Comportamiento Organizacional. Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencia*. Buenos Aires, Ediciones Gránica.

BARANGER, Denis (2012) *Epistemología y metodología en la obra de Pierre Bourdieu*. Posadas. Consultado el 5 de junio de 2016. Disponible en: <http://denisbaranger.blogspot.com.ar/>

BARBOSA, Oscar; GRIPPO, Rodolfo (2001) “Cooperativismo, Globalización y Desarrollo Local”. En *La Acción en Cooperativismo*. Argentina, Portal Bioceánico. Consultado el 15 de febrero de 2016. Disponible en: [http://www.portalbioceanico.com/cooperativismo\\_ponencias\\_docco7.htm](http://www.portalbioceanico.com/cooperativismo_ponencias_docco7.htm).

BOURDIEU, Pierre (1987) *Cosas dichas*. Barcelona, Editorial Gedisa.

CARACCIOLO, Mercedes (2013) “Los mercados y la construcción de tramas de valor en la Economía Social y Solidaria” (ver. preliminar). En *Programa de Economía Solidaria. Documento de la Cátedra Economía Social y Solidaria. Enfoques contemporáneos*. Buenos Aires, UNSAM/IDAES.

CHIHU AMPARÁN, Aquiles (1998) “La teoría de los campos en Pierre Bourdieu”. En *Revista Polis*, (98): Pp 179–198. México, Universidad Autónoma Metropolitana. Consultado el 12 de marzo de 2016. Disponible en: <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/-rev/polis/cont/-19981/pr/pr8.pdf>

CARACCIOLO, Mercedes; FOTI, María del Pilar (2013) “Economía Social y Solidaria. Aportes para una Visión Alternativa”. En *Programa de Economía Solidaria*. Buenos Aires, IDAES/UNSAM. Consultado el 4 de junio de 2015. Disponible en: [www.base.socioeco.org/docs/ess-una-vision-alternativa.pdf](http://www.base.socioeco.org/docs/ess-una-vision-alternativa.pdf)

FELLOWS, Peter (2004) “Los alimentos: su elaboración y transformación”. En *Folleto de la FAO sobre diversificación N° 5*. Roma, Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura. Consultado el 12 de marzo de 2016. Disponible en: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/y5113s/y5113s00.pdf>



FONTENLA, Eduardo (2014) “El camino de las cooperativas agropecuarias de nueva generación”. En *Documento de análisis presentado en el Eje 3: Crecimiento, Internacionalización e Identidad. III Cumbre Cooperativa de las Américas*. Cartagena, Colombia.

FORMENTO, Susana (2007) *Experiencia asociativa regional en el marco jurídico de las cooperativas agrarias contemporáneas*. Consultado el 23 de marzo de 2015. Disponible en: <http://www.econ.uba.ar/planfenix/novedades/Area%20V/Experiencia%20Asociativa%20Regional%20%20Formento.pdf>

GARCÍA SERRANO, Juan; LÓPEZ SERRANO, José María (2011) “La economía social y solidaria en el desarrollo de los territorios, comunidades y personas: la riqueza de la complejidad”. En *Economía social, democrática y solidaria. Primer Foro Mundial de Agencias de Desarrollo Local*. Sevilla. Consultado el 22 de abril de 2015. Disponible en: <http://www.foromundialadel.org/desc/-Garcia%20y%20Lopez%20esp.pdf>

IZQUIERDO ALBERT, Consuelo (2007) “La globalización neoliberal. Tendencias fundamentales. Impacto en el cooperativismo”. En RADRIAGÁN Rubio, Mario y BARRÍA KNOF, Cristina (coord.) *El Rol de las Cooperativas en un Mundo Globalizado*. Canadá, Université de Sherbrooke. IRECUS. Pp. 40-66.

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

LATTUADA, Mario; RENOLD, Juan Mauricio; PORTSMANN, Juan (2000) “El cooperativismo agropecuario en la Argentina. Variaciones en su morfología y discurso institucional”. *Primer Encuentro de Investigadores Latinoamericanos*. Río de Janeiro, Alianza Cooperativa Internacional - Comité de investigación universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Centro de Estudios de Sociología del Trabajo.

LINS E SILVA PIRES, María (2005) “Cooperativismo, globalización y competitividad. Impactos regionales y locales”. En BARBOSA CAVALCANTI, Josefa y NEIMAN, Guillermo (comps.) *Acerca de la Globalización en la Agricultura. Territorios, Empresas y Desarrollo Local en América Latina*. Buenos Aires, Ediciones CICCUS. Pp. 150-170.

LUXEMBURGO, Rosa (2008) *Obras escogidas*. Ediciones digitales Izquierda Revolucionaria. Consultado el 16 de julio de 2015. Disponible en: <http://aristobulo.psuve.org/ve/wpcontent/uploads/2008/10/rosaluxemburgo-obrasescogidas.pdf>

MARTINS DA CRUZ, Antonio (2012) “Dinámica de la economía solidaria. La diferencia de la igualdad”. *Revista ORG & DEMO*, v.13, n.1. Marília, Brasil. Pp. 37-50.

MEYER, John y ROWAN, Brian (1999) “Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia”. En POWELL, Walter y DIMAGGIO, Paul



(comps) *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. México, Fondo de Cultura Económica.

MOSCOLONI, Nora (2005) *La Nube de Datos. Métodos para analizar la complejidad*. Rosario, Editorial de la Universidad Nacional de Rosario.

MOZAS MORAL, Adoración; DE LA POZA PÉREZ, Juan; VALLEJO MARTOS, Manuel (1997) "La gestión de recursos humanos en las sociedades cooperativas agrarias: un estudio empírico". En *Revista de Estudios Cooperativos* N° 63. Madrid, Universidad Complutense de Madrid. Pp. 93-120.

NIÑO, María Fernanda; SIMONETTI, Eduardo (2005) *El Análisis de Datos desde una Perspectiva Integradora. Una introducción al análisis multivariado: las componentes principales*. Posadas, Editorial Universitaria.

NOSETTO, Luciano (2005) "Cooperativas de Servicios Públicos". *Proyecto de Investigación: Aportes para la Constitución de un Subsistema de Economía Social en la Argentina* (Material inédito). Sector Económico. FLACSO.

SIMONETTI, Eduardo; RÍOS GOTTSCHALK Gabriela (2014) "Las Cooperativas Agropecuarias: producción, exportaciones y generación de riqueza en la provincia de Misiones". En *Revista La Rivada* N° 3. Posadas, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales (UNaM). Pp. 1-13.

SIMONETTI, Eduardo; RÍOS GOTTSCHALK Gabriela (2017) "Las cooperativas agrarias de Misiones: estrategias de cambio para su inserción en mercados globalizados". En *Actas de las X Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales Argentinos y Latinoamericanos 2017* Simposio 31. CABA, Facultad de Ciencias Económicas, UBA.

TORRES RIBEIRO, Ana Clara (2013) *Por una sociología del presente. Acción, técnica y espacio. Volumen 2*. Rio de Janeiro, Letra Capital Editora.

WEBER, Max (2002) *Economía y Sociedad*. España, Fondo de Cultura Económica.





[www.larivada.com.ar](http://www.larivada.com.ar)