**Transformaciones morfológicas de las cooperativas agrarias de Misiones para su participación en los mercados.**

*Eduardo F. Simonetti***[[1]](#footnote-1)**

*Gabriela L. Rios Gottschalk***[[2]](#footnote-2)**

1. **Introducción.**

Actualmente nos encontramos viviendo 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.

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 económicos, cada vez más exigentes en materia de calidad, presentación y precios.

En este sentido, aquellas transformaciones que modifican las bases constitutivas de estas entidades y repercuten en su cultura organizacional, generando tensiones en relación a los principios fundacionales que les dieron origen, son las que, recurrentemente, despiertan particular interés.

Este trabajo tiene por objetivo aproximar una reflexión sobre estas cuestiones en el caso del cooperativismo agrario de Misiones, dando cuenta a partir del *Censo de Cooperativas Agropecuarias de Misiones del año 2012* (CCAM2012) de las características y dimensiones de este sector provincial, como de las estrategias organizacionales establecidas en este proceso y los efectos morfológicos que estas generaron en las diferentes organizaciones identificadas.

1. **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 mayor 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, O.; Grippo, R. 2001: 4).

En virtud de ello, desde distintos sectores del pensamiento económico se cuestiona 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, no pueden elegir entre ser competitivas o solidarias 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, generado 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 económico que instala 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, actuando las mismas 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***[[3]](#footnote-3)**en su circuito de inversión, que se contrapone al gran capital trasnacional que, con enorme ubicuidad, se articula directamente con otros de escala global, integrándose cada vez menos con las estructuras de producción regional o nacional**[[4]](#footnote-4)**.

La mayor dificultad que se encuentra para llevar adelante esta intención de desarrollo de la actividad cooperativista, está 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 capitalista, 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, se han implementado nuevas modalidades de organización, dando vida a lo que se conoce como “cooperativas de la nueva generación” (CNG) o “cooperativas cerradas”**[[5]](#footnote-5)**. 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 de los principios que rigen a estas instituciones, el control pasa a manos de sus administradores profesionales (el *gerentismo***[[6]](#footnote-6)** que señala Nosetto), hecho que atenta contra aquellos valores que las identifican, dando lugar a una identidad cooperativa menos consistente.

Las características de estas novedosas (audaces según algunas opiniones) estructuras organizativas, generan controversias entre los diferentes investigadores que examinan las transformaciones experimentadas por estas instituciones en el proceso de adaptación a las exigencias de los mercados capitalistas. 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– pasando 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**[[7]](#footnote-7)**.

1. **Las estrategias adaptativas de las cooperativas agrarias: comportamientos organizacionales y modelos morfológicos.**

Indudablemente el proceso hacia formas diferentes de organización, no siempre significó una ruptura con los principios doctrinarios del movimiento cooperativista, como ocurriera en el caso de las ya mencionadas cooperativas de la “nueva generación”, pero sí determinaron una revisión y, muchas veces, una flexibilización de estos principios.

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, 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 siempre las dos únicas opciones que han tenido las cooperativas**[[8]](#footnote-8)**.

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 resulten favorables. En la medida que las entidades cooperativas evolucionan hacia modelos organizacio-nales más complejos, van estableciendo estructuras burocráticas jerarquizadas que buscan –desde una perspectiva weberiana**[[9]](#footnote-9)**– compatibilizar, hacia el interior de las mismas, 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 el logro de los mismo genera, entre otras cuestiones 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 manera de ejemplo, Caracciolo y Foti 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 existe o no autogestión, 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.

* 1. **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 el mismo 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 establece 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.

En muchas oportunidades las dificultades de las empresas productivas de la economía social están relacionadas con los canales de comercialización, como también con carencias en los requisitos básicos para poder participar en los diferentes 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 generado 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 maneras, ya sea a través del mercado, como también 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 cuales 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.

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**[[10]](#footnote-10)**.

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**[[11]](#footnote-11)**. De esta manera, la estructura de las organizaciones expresa la realidad construida socialmente.

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, intervienen 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 diferentes *campos***[[12]](#footnote-12)**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. 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‘***[[13]](#footnote-13)**) 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 se relacionan con las reglas que rigen el campo y determinan lo legítimo y no legítimo dentro del mismo**[[14]](#footnote-14)**.

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:

* 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 distinguir 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 sólo no establece la posición objetiva de los mismos, ya que el habitus relativiza el determinismo estructural. Es decir, el campo adquiere significado si se lo relaciona con las categorías complementarias de capital y habitus.

En esta propuesta, las cooperativas agrarias se constituyen en los agentes que interviene 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 realizan.

* 1. **Los modelos morfológicos 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:

1. *Organizaciones Institucionales Consecuentes* (OIC): que 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”*.

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.

1. *Organizaciones Institucionales Paradojales* (OIP)*: que 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 organizaciones donde los asociados delegan el control del accionar de la entidad en representantes. 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.

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 paradojal.

1. *Organizaciones Institucionales Mutantes (*OIM)*: que son aquellas cooperativas que presentan como rasgo distintivo el manejarse como empresas de capital.*

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 paradojal y constituirse en empresas decididamente organizadas con arreglo a fines, o recuperar los principios cooperativos que las fundaron.

La administración de estas cooperativas está en manos de profesionales, los cuales son ajenos a la entidad (no socios), estableciendo una estructura interna jerarquizada, en la cual 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 esta relación se diluyen las diferencias existentes entre cooperativas y empresas de capital.

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

1. **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.

Al momento del Censo, de las 310 cooperativas que aparecían registradas, sólo135 estaban habilitadas para funcionar y, a su vez, el 50 por ciento de ellas (67 cooperativas) desarrollaban alguna actividad productiva y pudieron ser entrevistadas.

Si consideramos el número de socios como una variable que manifiesta el tamaño de estas entidades, pudimos ver que, de las 135 cooperativas registradas (involucran 24.732 asociados), aproximadamente el 40 por ciento eran chicas, el 35 por ciento eran medianas y el 26 por ciento grandes**[[15]](#footnote-15)**.

Estas cooperativas se dedicaban principalmente a realizar actividades *agroindustriales* (procesan y comercializan yerba mate, té, almidón, tung, cítricos y productos forestales), siguiéndole en orden de importancia las *agropecuarias y granjeras* (combinan las actividades agrícolas y pecuarias, con producciones de granja), las *agrícolas* (producen, acopian y comercializan productos de la tierra) y las *pecuarias* (realizan actividades vinculadas a la producción de bovinos y porcinos). Las cooperativas *mixtas*, que combinan las actividades anteriores con algún servicio, turismo rural, etc., 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 en la provincia de Misiones.

Acopiar y vender, procesar productos, comprar y proveer agro-insumos a sus asociados, asistirlos en diferentes acciones 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 por ciento) elaboran su producción utilizando medios propios, sin alcanzar un alto grado de transformación de los productos. En líneas generales, esta falta de integración vertical de la actividad se traduce en una importante pérdida en la agregación de valor, situación que para su atención exige un análisis pormenorizado sobre la situación particular de cada entidad.

Estas entidades generan un número considerable de puestos de trabajo, en su gran mayoría asalariado. También alcanza significación el trabajo que aportan los socios que realizan diferentes tareas sin percibir alguna retribución.

Entre los asalariados predominan los trabajadores *temporarios*, situación que es posible vincularla con la estacionalidad de muchas de las producciones agrarias misioneras, y que, por otra parte, la escala de producción de la mayor parte de las cooperativas no les permite sostener empleados efectivos a lo largo de todo el año**[[16]](#footnote-16)**. 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**[[17]](#footnote-17)**.

En general, las cooperativas establecen 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 participaban, se observó que (Simonetti-Rios Gottschalk, 2018):

**-** 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 internaciones son una pequeña minoría y, en casi todos los casos, se trata de entidades agroindustriales de tamaño grande**[[18]](#footnote-18)**.

* 1. **Propuesta de una tipología de las cooperativas agraria.**

A partir de las variables que refieren a las diferentes maneras en que las cooperativas agrarias desarrollan su actividad productiva y los mercados en los que intervienen, 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. Posteriormente realizamos 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 máxima heterogeneidad entre los grupos"* (Niño y Simonetti, 2005: 12).

Mediante este tratamiento técnico quedaron definidos los siguientes tipos de cooperativas**[[19]](#footnote-19)**:

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**[[20]](#footnote-20)***.*

* 1. **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 consideración 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 entorno, etc. En todos estos aspectos pudimos reconocer distintas estrategias al considerar las diferentes 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, comunicarse y vincularse con el entorno mediato e inmediato, pudiéndose observar que las estrategias adoptadas presentaban 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 esta manera buscaron afianzarse en los mercados en los que venían actuando y/o ingresar a otros nuevos.

Una de las cooperativas que entrevistamos y 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 entendían que competir en mercados tan formalizados les implicaría complejizar la organización y realizar un gran esfuerzo económico**[[21]](#footnote-21)**. En este caso, pudimos advertir que mediante estas decisiones la cooperativa conservó características de las organizaciones de la economía social, ubicándose como una entidad paradojal 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 mutante, 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 comercializació*n) 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 realizar.

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, que en su actividad tiene una escasa institucionalización formal y que funciona en base al trabajo aportado por los socios. La escala de producción alcanzada y el nivel de transformación que realizan, 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, realizaron diferentes tipos de gestiones vinculadas al cuidado del medio ambiente, atendiendo a la normativa vigente y a la demanda de los mercados.

* 1. **Los efectos de las transformaciones morfológicas en las cooperativas de la provincia de Misiones.**

El estudio de casos representativos (parangones) de las clases cooperativas conformadas, nos permitió profundizar el análisis sobre cuestiones de la organización que resultan relevantes para valorar la concordancia que existe entre las mismas con 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.

Aquéllas 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, se identificaron 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 éstos mantenían con la cooperativa, observándose en ellas conductas de la economía social. Se las reconoció como *Organizaciones Institucionales Paradojales*; en este caso se identificaron como tales a 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 establecer una relación con los asociados que ha diluido el sentido de pertenencia y que las distancia de los principios que caracterizan a la economía social. Se las define como *Organizaciones Institucionales en Mutación* y, en este caso, se identificaron con estas 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 intervienen y fundamentales para el sostenimiento de la pequeña producción agropecuaria en la provincia de Misiones.

1. **Conclusión.**

El análisis realizado hasta aquí sobre las cooperativas agrarias de Misiones, nos permitió apreciar las transformaciones que las mismas debieron realizar 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 destacar que estas entidades aparecen condicionadas por el tipo de producción que realizan y los mercados en los que comercializan su producción. Es así que, 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 una mayor alcance en los mercados (regional, nacional, internacional) y las que realizan 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, comunicarse y relacionarse con su entorno mediato e inmediato. Esto particularmente si atendemos las diferentes clase 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.

Entre ellas pudimos distinguir, por un lado, entidades que lograron establecer con sus asociados una relación que no debilitó su compromiso con la institución, observando 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 principio de la economía social (Organizaciones Mutantes).

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 desarrollar estrategias adaptativas que les exigieron un menor esfuerzo económico. De esta manera lograron sostener los principios que les dieron origen y conservar las características que se reconocen en la economía social (Organizaciones Consecuentes).

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 el cuidado del medio ambiente.

Podemos concluir, finalmente que la actividad cooperativa es el resultado de una construcción social territorial, que resulta 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.

**Bibliografía consultada**

Barbosa, O. - Grippo, R (2001). *Cooperativismo, Globalización y Desarrollo Local*. Ponencias – La Acción en Cooperativismo. Portal Bioceánico. Argentina.

En: http://www.portalbioceanico.com/cooperativismo\_ponencias\_docc07.htm

Bourdieu, P. (1987). *Cosas Dichas*. Colección El Mamífero Parlante. Serie Mayor. Editorial Gedisa. Barcelona, España.

Chihu Amparán, A. (1998). La teoría de los campos en Pierre Bourdieu. Universidad Revista Polis, (98): 179–198. En: http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/- rev/polis/cont/-19981/pr/pr8.pdf

Caracciolo, M. - Foti, M. del P. (2013). *Economía Social y Solidaria. Aportes para una Visión Alternativa*. Programa de Economía Solidaria. IDAES/UNSAM. Buenos Aires, Argentina.

Fontenla, E. (2014). *El Camino de las Cooperativas Agropecuarias de Nueva Generación*. Documento de Análisis presentado en el Eje 3: Crecimiento, Internacionalización e Identidad. III Cumbre Cooperativa de las Américas. Cartagena, Colombia.

Formento, S. (2007). *Experiencia asociativa regional en el marco jurídico de las cooperativas agrarias contemporáneas.*

En:<http://www.econ.uba.ar/planfenix>/novedades/Area%20V/Experiencia%20Asociativa%20Regional%20%20Formento.pdf

Izquierdo Albert, C. E. (2007). *La Globalización Neoliberal. Tendencias Fundamentales. Impacto en el Cooperativismo*. En Radriagán Rubio, M. y Barría Knopf, C. (coord.) *El Rol de las Cooperativas en un Mundo Globalizado*. UNIRCOOP AMERICAS. IRECUS. Université de Sherbrooke. Canadá.

Lattuada, M. – Renold, J. M. (2004). *El Cooperativismo Agrario Ante la Globalización*. Edición Siglo XXI. Buenos Aires, Argentina.

Lattuada, M. J. - Renold, J. M. - Porstmann, J. (2000). *El cooperativismo agropecuario en la Argentina. Variaciones en su morfología y discurso institucional*. Primer Encuentro de Investigadores Latinoamericanos. Síntesis de trabajos presentados. Alianza Cooperativa Internacional - Comité de investigación universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas - Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Río de Janeiro, Brasil.

Lins e Silva Pires, M. L. (2005). *Cooperativismo, globalización y competitividad. Impactos regionales y locales*. En Barbosa Cavalcanti, J. S. y Neiman, G. (comps.) *Acerca de la Globalización en la Agricultura. Territorios, Empresas y Desarrollo Local en América Latina*. Fundación Centro Integral Comunicación, Cultura y Sociedad. Ediciones CICCUS. Buenos Aires, Argentina.

Luxemburgo, R. (2008). *Obras Escogidas*. Ediciones digitales Izquierda Revolucionaria. En:[http://aristobulo.psuv.org.ve/wpcontent/uploads/2008/10/rosaluxem-burgo- obrasesco-gidas.pdf](http://aristobulo.psuv.org.ve/wpcontent/uploads/2008/10/rosaluxem-burgo-%20obrasesco-gidas.pdf)

Martins da Cruz, A. C. (2012). *Dinámica de la economía solidaria. La diferencia de la igualdad*. ORG & DEMO, v.13, n.1, (pág. 37-50). Marília, Brasil.

Meyer, J. W. y Rowan, B. (1999). *Organizaciones Institucionalizadas: la Estructura Formal Formal Como Mito y Ceremonia*. En Powell, W. y Dimaggio, P. J. (comps). *El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional*. Fondo de Cultura Económica. México, D.F.

Mozas Moral, A. - De la Poza Perez, J. - Vallejo Martos, M. (1997). “*La Gestión de Recursos Humanos en las Sociedades Cooperativas Agrarias: Un Estudio Empírico”*. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos Nº 63. Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.

Niño, M. F. y Simonetti, E. F. (2005). *El Análisis de Datos desde una Perspectiva Integradora. Una introducción al análisis multivariado: las componentes principales*. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. UNaM. Editorial Universitaria. Posadas, Misiones.

Nosetto, L. (2005). *Cooperativas de Servicios Públicos*. FLACSO. Posgrado en Desarrollo Local y Economía Social, Modalidad Virtual. Proyecto de Investigación: Aportes para la Constitución de un Subsistema de Economía Social en la Argentina. Sector Económico.

Simonetti-Rios Gottschalk, (2018). Estrategias de cambio de las cooperativas agrarias de Misiones para su inserción en mercados globalizados. Revista Prólogos, Volumen X, (pág. 81-101). Universidad Nacional de Luján. Buenos Aires.

Torres Ribeiro, A. C. (2013). *Por una sociología del presente.* Acción, técnica y Espacio; Volumen 2. Letra Capital Editora. Rio de Janeiro, Brasil.

Weber, M. (2002). *Economía y Sociedad*. Fondo de Cultura Económica. Segunda reimpresión. España.

1. Estadístico (UNR), Mag. en Desarrollo Económico para Améri­ca Latina (UIA - España) y Doctor en Ciencias Políticas y de la Administración y Relaciones Internacionales (UCM – España). Profesor titular e investigador en la FHyCS (UNaM). Correo-e: eduardosimonetti@hotmail.com. [↑](#footnote-ref-1)
2. Licenciada en Comercio Internacional (UADE), Especialista en Gestión de Empresas Cooperativas (UNaM) y Mag.en Gestión de Empresas Cooperativas (UNaM). Profesora asociada e in­vestigadora de la FHyCS (UNaM). Correo-e: gabrielagottschalk@yahoo.com.ar [↑](#footnote-ref-2)
3. Un capital cuyo ciclo se completa internamente. [↑](#footnote-ref-3)
4. 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). [↑](#footnote-ref-4)
5. *“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). [↑](#footnote-ref-5)
6. *“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, L., 2005: 12). [↑](#footnote-ref-6)
7. “*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, L., 2005: 13). [↑](#footnote-ref-7)
8. *“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 disolverse”* (Luxemburgo, R. 2008: 75 y 76). [↑](#footnote-ref-8)
9. 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 pude ser: 1) racional con arreglo a fines u objetivos; 2) racional basada en valores; 3) afectiva y 4) tradicional. Estas serían los fundamentos que determinan la forma de organización de los individuos (Weber, 2002: 20). [↑](#footnote-ref-9)
10. “(...) 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). [↑](#footnote-ref-10)
11. *“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). [↑](#footnote-ref-11)
12. *“(...) espacios de juego históricamente constituidos con sus instituciones específicas y sus leyes de funcionamiento propios”* (Bourdieu, 1987: 108). [↑](#footnote-ref-12)
13. 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. [↑](#footnote-ref-13)
14. *"*(...) *las disposiciones de los agentes, sus habitus, es decir las estructuras mentales a través de las cuales aprehenden el mundo social, son en lo esencial el producto de la interiorización de las estructuras del mundo social"* (Bourdieu, 1987: 134). [↑](#footnote-ref-14)
15. 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. [↑](#footnote-ref-15)
16. 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 por ciento del trabajo bajo estas condiciones laborales. [↑](#footnote-ref-16)
17. 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). [↑](#footnote-ref-17)
18. Es destacable que dos de ellas realizan la mayor parte de las exportaciones del sector. [↑](#footnote-ref-18)
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 pretenden resumir la diversidad contenida en ellas. [↑](#footnote-ref-19)
20. En esta oportunidad fueron seleccionadas cinco cooperativas para realizar las entrevistas en profundidad; dos de ellas correspondían a la Clase 1, y una para c/u de las clases restantes. [↑](#footnote-ref-20)
21. *“A la cooperativa colocar un kg. de yerba en una góndola, le significaría invertir miles de kg. de yerba canchada” (Sergio B., gerente de la* Cooperativa de Productores y Elaboradores de Té de Guaraní Ltda.). [↑](#footnote-ref-21)