

Las cooperativas agrarias de Misiones: estrategias de cambio para su inserción en mercados globalizados

*Eduardo F. Simonetti¹
Gabriela L. Rios Gottschalk²*

Introducción

En la provincia de Misiones, las cooperativas históricamente han tenido protagonismo en el desarrollo de un gran número de actividades de diversa índole, particularmente en el sector agropecuario, todo ello con un significativo impacto en el crecimiento económico y bienestar de los habitantes de numerosas localidades.

A partir del análisis de las estrategias privilegiadas por estas entidades para su adaptación a los diferentes mercados, es posible identificar situaciones en las que se reconocen organizaciones que se desenvuelven en correspondencia con los principios que sostiene la economía social, de aquellas otras que han logrado sobreponerse a las condiciones de competencia adoptando prácticas que las aproximan a las empresas de capital.

En esta presentación se analizan los datos obtenidos mediante el Censo de Cooperativas Agropecuarias de Misiones 2012 (CCAM), realizado por el Gobierno provincial a través del Ministerio de Acción Cooperativa, Mutual, Comercio e Integración (MACMCEI), con el financiamiento del Consejo Federal de Inversiones (CFI). Mediante estos datos censales, se da cuenta del perfil económico-productivo de las cooperativas agroindustriales de Misiones, como también de su importancia en la producción de riqueza.

Además se realiza una clasificación de estas organizaciones a partir de sus perfiles productivos y mercados en los que intervienen, para posteriormente analizar las estrategias organizacionales desarrolladas por los diferentes tipos de entidades identificadas, para enfrentar las adversas condiciones económicas y sociales impuestas por los grupos más concentrados del capital.

El perfil de las cooperativas agrarias de Misiones

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

¹ Eduardo F. Simonetti. Estadístico (UNR) - Mag. 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). Correo-e: eduardosimonetti@hotmail.com.

² Gabriela L. Rios Gottschalk. Licenciada en Comercio Internacional (UADE) - Especialista en Gestión de Empresas Cooperativas y Mag. En Gestión de Empresas Cooperativas (UNaM). Profesora adjunta e investigadora de la FHycS (UNaM). Correo-e: gabrielagottschalk@yahoo.com.ar

agropecuario, con un significativo impacto en el crecimiento económico y bienestar de los habitantes de la provincia. Es así que las mismas tuvieron un papel decisivo como factor de desarrollo territorial, constatándose que las cooperativas,

“(...) por más de un siglo han constituido un factor de enraizamiento de la economía en el territorio, un factor de desarrollo agrario y un referente social, económico y aún ideológico en las comunidades rurales donde se encuentran asentadas (Lattuada, et al., 2011: 2).

La evolución de este sector muestra etapas exitosas en su desempeño, como también otros períodos en los cuales requirieron de la implementación de políticas sectoriales por parte del Estado para su recuperación y saneamiento.

Al momento del relevamiento censal, figuraban registradas en los organismos oficiales 310 cooperativas, de las cuales 135 estaban habilitadas para funcionar. Aproximadamente el 50 por ciento de ellas (67 cooperativas), desarrollaban en ese momento alguna actividad productiva y pudieron ser entrevistadas.

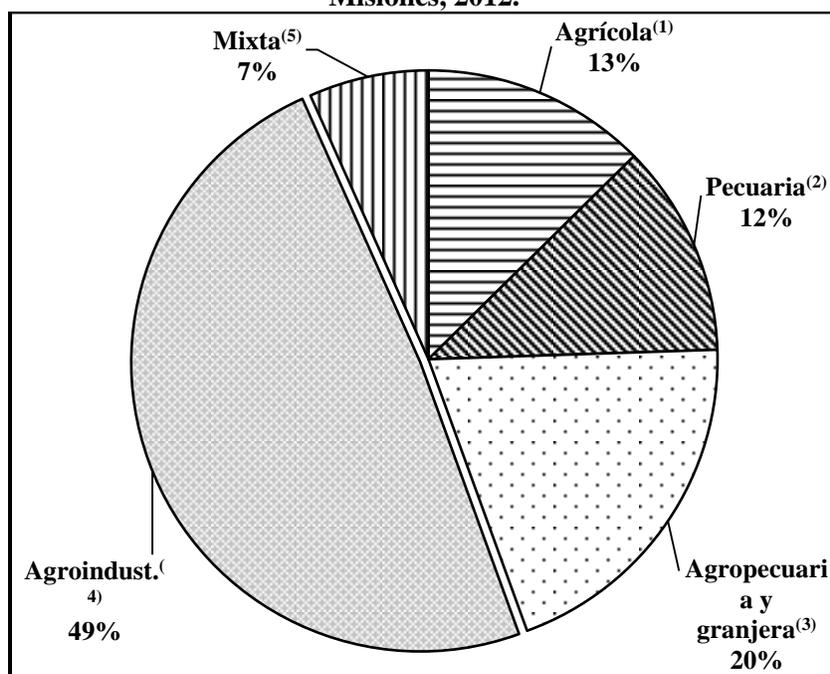
Considerando el número de socios como una variable que expresa de manera apropiada el tamaño de estas entidades, se pudo ver que, de las 135 cooperativas registradas (involucran 24.732 asociados), aproximadamente el 40 por ciento eran chicas (hasta 30 socios), el 35 por ciento eran medianas (de 31 a 80 socios) y el 26 por ciento grandes (más de 80 socios)³.

A su vez, es posible observar que desde principios de este siglo hasta el momento del relevamiento censal (2012) se conformaron aproximadamente las 2/3 partes de las cooperativas agropecuarias habilitadas. Entre estas cooperativas de reciente creación la mayoría no estaban funcionando, lo que pone en evidencia que si las mismas no lograron consolidarse en la actividad productiva para las que fueron creadas en los primeros años, difícilmente podrán perdurar como tales.

En cuanto a la actividad principal a la que se dedican, se puede ver que mayoritariamente realizan actividades agroindustriales, siguiéndole en orden de importancia las agropecuarias y granjeras, las agrícolas y las pecuarias. Las mixtas, son las que –por su número– alcanzan menor relevancia (Gráfico 1).

³ En el caso de las cooperativas grandes, se produce una gran dispersión, dado que aparecen algunas cooperativas que con más de 4 mil socios.

Grafico 1. Distribución de las cooperativas agropecuarias, por grandes grupos de actividad. Misiones, 2012.



(1) Las que producen, acopian y comercializan productos de la tierra

(2) Las que realizan actividades vinculadas a la producción de bovinos y porcinos.

(3) Incluye a las que combinan las actividades anteriores y producciones de granja como; apicultura, cunicultura, piscicultura, avicultura, horticultura, etc.

(4) Procesan y comercializan yerba mate, té, almidón, tung, cítricos y productos forestales.

(5) Cualquier actividad de las anteriores y otras como servicios públicos, turismo rural, vivienda, etc.

Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCPM, 2012.

La concentración observada en las actividades agroindustriales se relaciona fundamentalmente con la importancia que tienen la yerba mate, el té y el tabaco en la economía provincial; estas actividades –consideradas tradicionales en la economía misionera– predominan entre las cooperativas más antiguas, en tanto que las entidades de creación más recientes aparecen más vinculadas a la producción no tradicional⁴.

El análisis de la situación económica, organizacional y productiva de las cooperativas agropecuarias se realizó en base a las entidades que estaban funcionando al momento del relevamiento (67 cooperativas), que son las que aportaron información sobre estas dimensiones de la investigación.

Es importante señalar que la multiplicidad del objeto social es lo que caracteriza a las cooperativas en general y, desde ese punto de vista serían –casi en su totalidad– entidades multifuncionales. En este sentido vale recordar a Moirano, cuando dice “(...) las coope-

⁴ Miel, azúcar orgánica, pescado, frutihorticultura, cítricos, aceites esenciales, etc.

rativas naturalmente tienden a satisfacer más de una necesidad de sus asociados” (Moirano, A.; 2008:2).

Así, acopiar y vender, procesar productos, comprar y proveer agro-insumos a sus asociados, asistirlos en diferentes acciones vinculadas a la gestión productiva, etc., son actividades muy difundidas entre ellas. A su vez, ocuparse de las necesidades sociales de sus asociados no adquiere gran relevancia, salvo en lo referente al abastecimiento de mercaderías para el consumo familiar (proveedurías), por tratarse de un servicio con larga tradición dentro del sector cooperativo.

Si se considera la actividad principal que realizan estas entidades, se destacan las cooperativas *especializadas* en la producción de yerba mate, ya sea acopiando hoja verde, produciendo yerba canchada (primera etapa de la industrialización), moliendo y envasando. También adquieren cierta relevancia entre estas entidades aquellas que están dedicadas a la producción tealera. Las cooperativas *multiactivas*⁵, que realizan diferentes actividades, y las cooperativas *integrales*⁶, que desarrollan actividades conexas y complementarias entre sí, no alcanzan mayor significación.

En cuanto a la forma en que elaboran la producción, en su gran mayoría (81 por ciento) lo hacen utilizando medios propios, sin alcanzar un alto grado de transformación de los productos (Gráfico 2). Es así que, la mayor parte de ellas o bien *no transforman la producción* que comercializan (realizan acopio y venta del producto) o sólo alcanzan un *1^{er} grado* de transformación (conservación y empaque)⁷.

La mayoría de las empresas con un escaso grado de transformación de su producción son entidades de creación más reciente, entre chicas y medianas, orientadas a actividades no

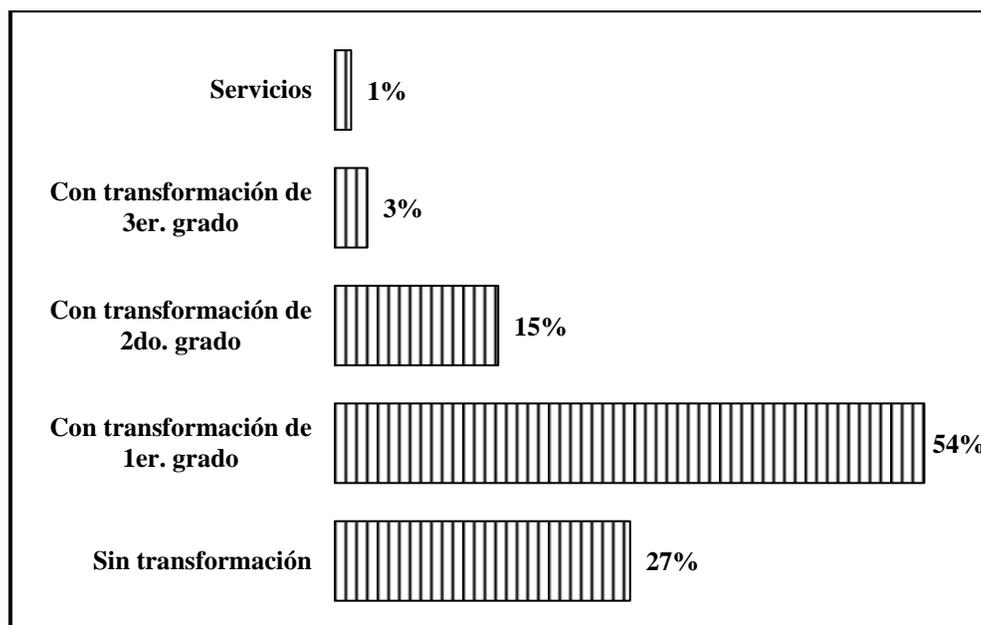
⁵ Es el caso de una cooperativa que acompaña a sus asociados proveyéndoles de insumos, asistencia técnica, acopiando, transformando y luego comercializando diferentes productos de sus asociados (tabaco, cítricos y aceites esenciales).

⁶ Es el caso de una cooperativa que provee a sus asociados de alimentos balanceados para el ganado porcino, que es el principal insumo del producto final que generan (carne de cerdo, chacinados y embutidos) y luego comercializan.

⁷ Sin transformación: acopio y almacenamiento de productos. Con transformación: *1^{er} 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). *2^{do} grado de elaboración*: se generan subproductos. (Ej. subproductos de la leche, de la carne, derivados del azúcar, panadería, pastas y aceites de pescado). *3^{er} grado de elaboración*: demanda inversión en tecnología específica, que puede llegar ser importada (Ej. tejeduría, té soluble, etc.). Servicios. (Elaboración propia en base al trabajo: Fellows, Peter. **“Los alimentos: su elaboración y transformación”**. Folleto de la FAO sobre diversificación N° 5. Dirección de Sistemas de Apoyo a la Agricultura. FAO. Roma, 2004. En: <http://ftp.fao.org/docrep/fao/009/y5113s/y5113s00.pdf>

tradicionales. A su vez, las que van incorporando un mayor grado de transformación (*2do* y *3er grado* de transformación), son las más antiguas, grandes y dedicadas a actividades tradicionales

Gráfico 2. Distribución de las cooperativas agropecuarias que están funcionando, según el grado de transformación de la producción. Misiones, 2012.



Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

En líneas generales, se puede señalar que las entidades cooperativas exponen carencias en el nivel de transformación alcanzado en su producción. 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, donde concurren factores internos (capacidad de gestión, capacitación del personal, información disponible, etc.), como también otros que exceden a la propia organización (políticas macroeconómicas y sectoriales, líneas de crédito, coyuntura internacional, etc.). Se pudo constatar que estas entidades generan más de cuatro mil puestos de trabajo, tratándose de asalariados en su gran mayoría (83 por ciento); los trabajadores restantes no perciben remuneración alguna, seguramente por tratarse de socios que realizan diferentes tareas dentro de la organización.

Al analizar el trabajo remunerado que generan estas entidades, se aprecia que predominan los asalariados *no permanentes*, situación que es posible vincular con el hecho de que un número importante de cooperativas están dedicadas fundamentalmente a actividades que se

realizan por temporadas (característica de muchas de las producciones agrarias misioneras) y que, por otra parte, su escala de producción no les permite sostener empleados efectivos a lo largo de todo el año. Además, se pudieron identificar un conjunto de entidades que no registraban mano de obra en ninguna de las categorías previstas, porque los entrevistados no reconocían 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 único que responde a las características fundamentales de las entidades de la economía social⁸, 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).

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. Esto se relaciona con el hecho de que la mayoría de las cooperativas agrarias de la provincia desarrollan su actividad recurriendo a mano de obra no remunerada.

Las relaciones laborales que estas entidades establecen con el personal aparecen, como ya fuera señalado, condicionadas por las características que presenta la producción agraria misionera pero, al mismo tiempo, los mercados en los que deciden comercializar su producción también influyen en estas relaciones y en la estructura organizacional de las mismas.

En este sentido, es posible identificar cooperativas: de alcance local, provincial, regional, nacional y, finalmente, aquellas que son exportadoras. En cuanto al perfil organizacional que presentan según los mercados en los cuales participaban, se observó que:

- las que en su actividad comercial tienen un *alcance local*, se caracterizan por ser de

⁸ 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).

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, tienen predominio de *antiguas, grandes y agroindustriales*.

A su vez, las cooperativas exportadoras son una pequeña minoría del total que aparecen registradas en la provincia y, en casi todos los casos, se trata de entidades agroindustriales de tamaño grande⁹.

Aproximadamente las tres cuartas partes de las exportaciones cooperativas está constituida por *Productos primarios* (tabaco y frutos cítricos), correspondiéndole lo que resta del comercio internacional a las *Manufacturas de origen agropecuario* (principalmente yerba mate, té, jugos cítricos y aceite de tung).

El valor de lo exportado por las cooperativas no tiene gran significación en el total de provincial, aunque alcanza niveles destacables cuando se considera la actividad por grandes rubros, con en el caso de los *productos primarios* y las *manufacturas de origen agropecuario*.

Por último, se observó que las exportaciones cooperativas tienen una multiplicidad de destinos (aproximadamente 40 países), situación que, entendemos, constituye una fortaleza por parte del sector.

Tomando en cuenta el total facturado durante el año 2011, se pudo apreciar que este representaba el 11 por ciento del PBG agroindustrial de la provincia de Misiones.

Una tipología de las cooperativas agrarias¹⁰

Una vez realizada la caracterización de las entidades cooperativas mediante aquellas variables que dan cuenta de las diferentes maneras en que desarrollan su actividad productiva y los mercados en los que intervienen, se realizó un tratamiento multivariado de los datos (referidos a sus características productivas y alcance de la comercialización), buscando similitudes entre los individuos (las cooperativas) y relaciones entre las variables.

Se consideraron en esta etapa de la investigación la antigüedad y el tamaño de las

⁹ Es destacable que dos de ellas realizan la mayor parte de las exportaciones del sector.

¹⁰ Extractado de Simonetti, E (2016): 233-254.

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 comercialmente.

"(...) un abordaje multivariado de los datos no implica necesariamente el tratamiento simultáneo de todas las variables incluidas en la matriz de datos, sino que las preguntas o necesidades de la investigación 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).

De manera complementaria, se realizó una clasificación de los datos que permitió construir clases que agruparon en este caso cooperativas similares entre sí, es decir próximas por sus estrategias de producción y comercialización y muy diferentes en relación a las de las otras clases identificadas, en base al criterio de *"máxima homogeneidad dentro y máxima heterogeneidad entre los grupos"* (Niño y Simonetti, 2005: 12).

"Las técnicas de clasificación automática constituyen un aporte imprescindible para el Análisis Multivariado de Datos. La riqueza de la escuela francesa del análisis de datos está puesta precisamente en la complementariedad de ambos tipos de técnicas: análisis factorial y clasificación; difícilmente podría encuadrarse en este enfoque un análisis que involucrara sólo una de ellas" (Moscoloni, 2005: 174).

Se trata, por construcción, de clases politéticas¹¹, 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 de los datos, además de seleccionar que variables incluir en el análisis se debió decidir el número de clases (clústeres) a determinar, quedando definidos los siguientes tipos de cooperativas:

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

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

Clase 3 (por ciento de las entidades): *pecuarias, no tradicionales y con actividad mixta.*

¹¹ *"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).

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

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.

Las estrategias de cambio de las cooperativas agrarias¹²

Actualmente nos encontramos viviendo un mundo crecientemente globalizado, que requiere por parte de las organizaciones adaptarse a las condiciones de competencia que les exigen los diferentes mercados, además de contraer un mayor compromiso para con sus empleados, medio ambiente y actores externos. Esta situación reclama, muchas veces, incorporar transformaciones que provocan cambios en su funcionamiento.

Los cambios organizacionales pueden afectar de diversas formas a aquellas empresas que las realizan. Estos pueden ser pequeños, de forma, o pueden ser de un nivel que modifiquen las bases constitutivas de las mismas y con ello repercutir en la *cultura de la organización*¹³.

“(…) el cambio cultural, en relación con el comportamiento organizacional, puede ser algo pensado y deseado o también ser la consecuencia de un cambio interno o externo de otra índole que implica dicho cambio cultural. El cambio organizacional y cultural no requiere solamente de personas con capacidad de cambiar (competencia, adaptabilidad al cambio o flexibilidad), es eso y mucho más” (Alles, 2007: 99).

Recurriendo a la información obtenida mediante la CCAM-2012, se buscó identificar los cambios realizados en las organizaciones cooperativas atendiendo las particularidades que se puedan expresar al considerar las clases tipológicas constituidas precedentemente.

En términos generales se pudo observar que las cooperativas debieron introducir modificaciones en las diferentes dimensiones organizacionales: administrar, producir, comercializar, comunicarse, gestionar sus recursos humanos, relacionarse con el entorno, etc. Estas innovaciones se vincularon, principalmente, con la necesidad de potenciar su

¹² Extractado de Simonetti, E (2016): 257-288.

¹³ La cultura organizacional *“es una colección de valores esenciales compartidos, los cuales proveen mensajes explícitos e implícitos de los comportamientos preferidos en la organización”* (Cole, en Alles; 2007: 54)

capacidad económica y favorecer su participación en los mercados (agregando valor, elaborando nuevos productos, adaptando la presentación a las exigencias de los consumidores, etc.).

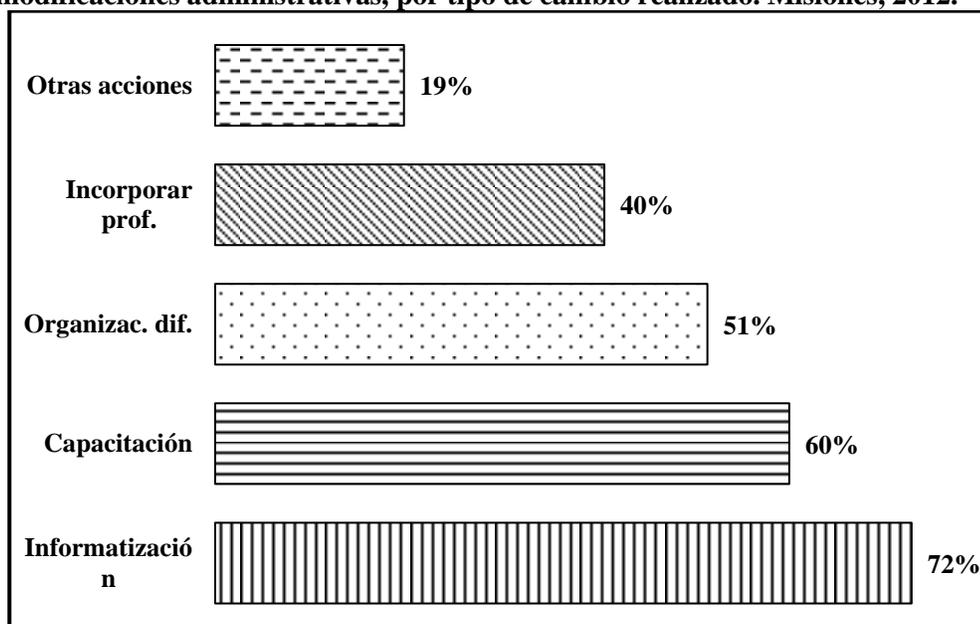
Se debe considerar que el tipo de productos que comercializan y la capacidad operativa de la organización resultan determinantes tanto para decidir en los mercados en que van a intervenir como en las estrategias de comercialización que van a desarrollar. Esto se corresponde con la teoría del campo económico, un caso particular de la teoría general de los campos de Bourdieu, en la cual se destaca que

“todo campo supone agentes en lucha, animados por un interés, y provistos de un capital específico. El campo puede ser visto como un juego en el que los agentes, ocupantes de posiciones determinadas en él, desarrollan estrategias con miras a acrecentar ese capital” (Baranger, 2012: 45).

En todos estos aspectos, que hacen al desenvolvimiento de las organizaciones, se pudieron observar distintas estrategias al considerar las diferentes clases de cooperativas que fueron identificadas.

- ✓ Consultados sobre si debieron introducir *cambios en la administración*, el 76 por ciento de las cooperativas manifestó haberlo hecho.

Gráfico 3. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando e introdujeron modificaciones administrativas, por tipo de cambio realizado. Misiones, 2012.



Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

Con relación a las modificaciones que debieron introducir, se puede ver (Gráfico N° 3)

que fueron mayoritarias las que –en primera instancia– priorizaron la necesidad de informatizar su actividad y capacitar al personal. También aparecen mencionadas, pero en menor medida, el haber tenido que modificar la estructura organizativa o incorporar personal con formación profesional.

Las entidades de mayor tamaño y alcance en la comercialización (grandes y exportadoras; pecuarias, no tradicionales y mixtas) fueron las que estuvieron por encima del promedio general, privilegiando en estos casos el haber informatizado su actividad y, en menor medida, modificado sus estructuras organizativas y profesionalizado su administración.

Entre las entidades de capacidad mínima y alcance local, aparece destacado el haber capacitado a los socios, debiéndose recordar que estas cooperativas no cuentan con personal remunerado y recurren al trabajo que aportan los socios a la organización.

- ✓ Las empresas en general han debido adaptarse a las exigencias de los mercados y consumidores, *introduciendo cambios en la producción* en pos de lograr nuevos y mejores productos. Las cooperativas no han podido evitar tener que acompañar todo este proceso y fueron numerosas las que debieron introducir modificaciones en sus actividades productivas.

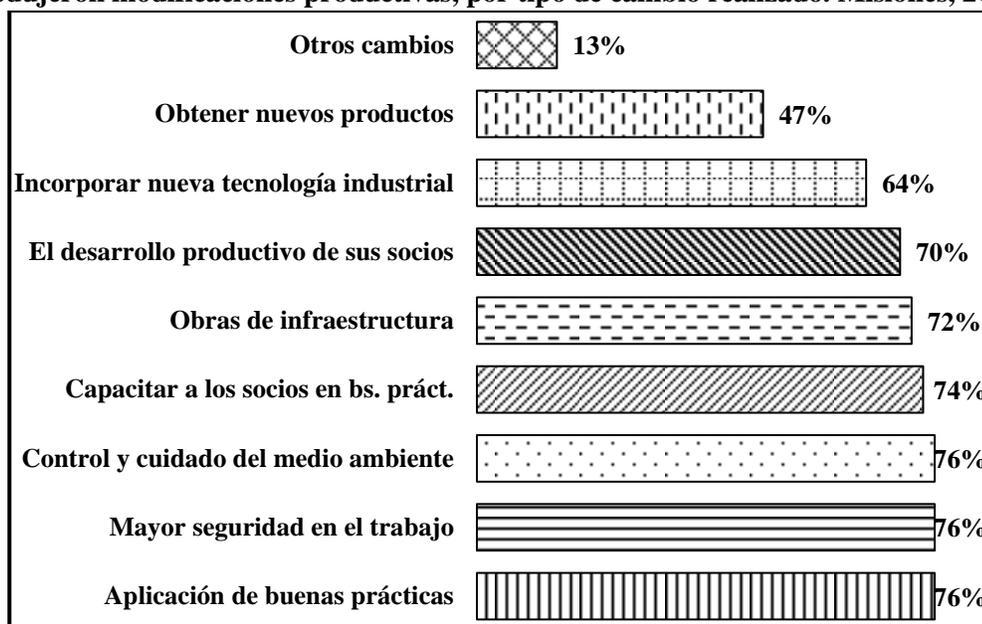
Consultadas sobre este aspecto particular, el 86 por ciento manifestó haber tenido que realizar algún tipo de cambio en su manera de producir. Entre las acciones innovadoras realizadas, aparecen destacadas la *aplicación de buenas prácticas*, ofrecer una *mayor seguridad en el trabajo* y el *control y cuidado del medio ambiente*.

No son menos importantes las acciones vinculadas con la *capacitación de los socios en buenas prácticas*, realizar *obras de infraestructura*, propiciar el *desarrollo productivo de sus socios* y, en menor medida, incorporar *nueva tecnología industrial*. Menos de la mitad de ellas se decidió por el desarrollo de *nuevos productos* (Gráfico 4).

La información obtenida pone en evidencia que un alto porcentaje de organizaciones cooperativas han realizado esfuerzos para poder dar cumplimiento a las normativas vigentes en materia alimentaria¹⁴.

¹⁴ El Código Alimentario Argentino (CAA), fue establecido mediante la Ley Nacional Alimentaria que lleva el N° 18.284. En su capítulo 2 establece la obligatoriedad de aplicar las *Buenas Prácticas de Manufactura* (BPM) como herramienta para la elaboración de alimentos de manera higiénica y asegurar su

Gráfico 4. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando e introdujeron modificaciones productivas, por tipo de cambio realizado. Misiones, 2012.



Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

Se pudo observar que, nuevamente, son las cooperativas “pecuarias, no tradicionales, mixtas” y las “grandes y exportadoras”, las que superan el perfil medio del sector.

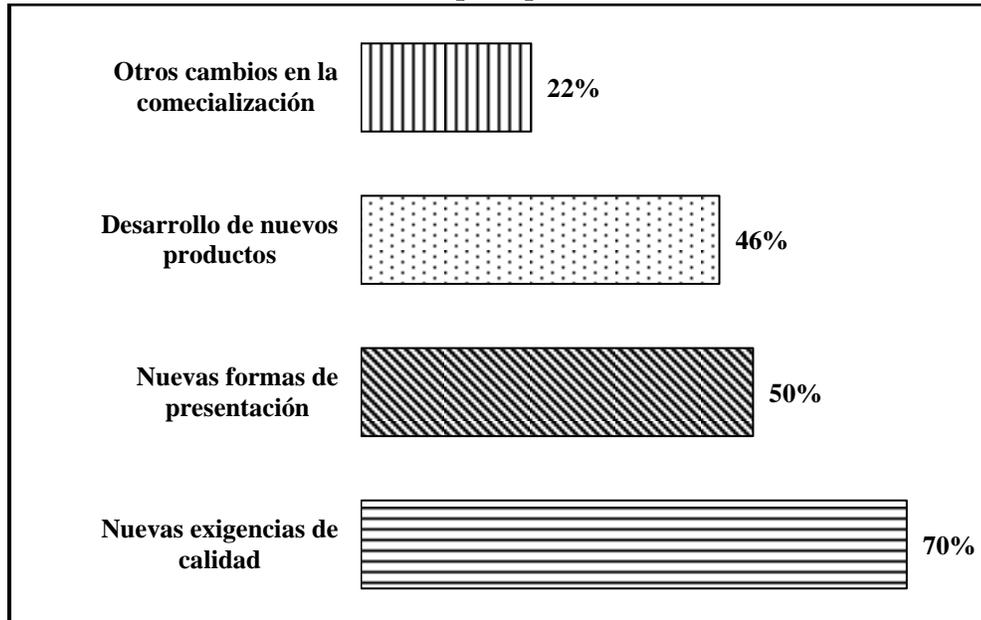
- ✓ Indudablemente la comercialización es una dimensión crucial en cualquier emprendimiento productivo, dado que en el mercado “*se juega toda la estructura organizativa y productiva de las instituciones y su vínculo con otros actores (proveedores de insumos y materias primas, compradores, servicios técnicos y financieros, etc.)*”. Caracciolo, 2013: 5.

En relación a las estrategias implementadas por las cooperativas en este aspecto, se pudo observar que el 77 por ciento realizó algún tipo de innovación en su forma de comercializar. En cuanto al tipo de cambio implementado en la comercialización, *adaptarse a nuevas exigencias de calidad*, seguramente en consonancia con la normativa establecida por el código alimentario, *proponer nuevas formas de presentación* y *el desarrollo de nuevos productos*, han sido las acciones más frecuentes en este sentido (Gráfico 5).

inocuidad (que el alimento no produzca daño a la salud del consumidor). También en el marco del Mercosur, a través de la Resolución GMC-80/96, se incorpora como requisito de cumplimiento obligatorio, la implementación de las BPM en todos los establecimientos elaboradores que comercialicen alimentos en el ámbito del Mercosur.

En general, las modificaciones incorporadas se vinculan con estrategias que les permitan una mejor inserción en nuevos mercados o el mantenimiento en aquellos en los cuales vienen actuando.

Gráfico 5. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando e introdujeron modificaciones en la comercialización, por tipo de cambio realizado. Misiones, 2012.



Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

Si se analizan estas estrategias por tipo de cooperativa, se puede ver que todas han considerado realizar alguna modificación en la comercialización, pero son las “pecuarias, no tradicionales, mixtas” y las “grandes exportadoras” las que encabezan este tipo de transformaciones.

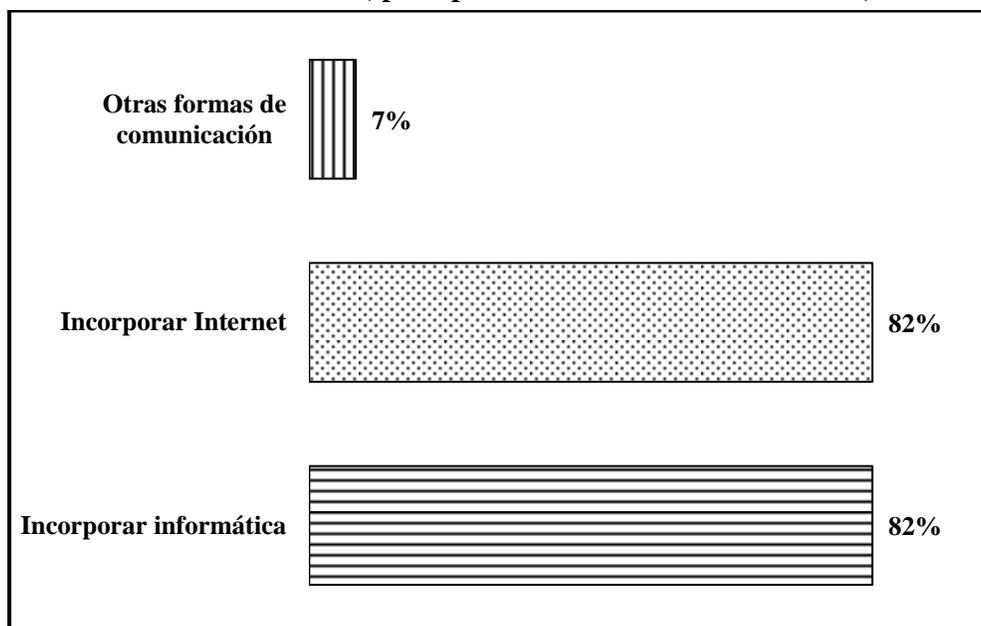
- ✓ Se puede señalar que *“la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de cualquier organización en pro de un objetivo común”* y sin ella no es posible llevar a cabo ninguna actividad de coordinación ni de cambio (Koontz y Weihrich; 1998: 537). No se puede pensar en una organización que no tenga establecido y aceptado un canal de comunicación entre sus integrantes ya que solo de esta manera se contribuye a fortalecer la motivación interna.

En la actualidad es casi una obviedad pensar en la importancia que tiene la comunicación dentro de la organización. Es mediante ella que se obtiene la información que garantiza una adecuada toma de decisiones, ya que permite disponer de datos para analizar diferentes opciones (Robbins, 1987: 210).

“La comunicación es una base fundamental para la subsistencia de cualquier cooperativa. Es el intercambio de ideas el que hace que todo sea mejor y que se aprovechen los talentos, conocimientos, ideas y potencialidades que existen en los miembros de la cooperativa” (Ariza Ruiz, 2004: 10-11).

Además, resulta fundamental atender la comunicación hacia afuera. Esta permite que la cooperativa se inserte con la sociedad donde se desenvuelve, se involucre con los distintos grupos sociales y establezca una retroalimentación para evaluar también cómo es el vínculo con el entorno.

Gráfico 6. Distribución de las cooperativas agrarias que introdujeron modificaciones en sus recursos de comunicación, por tipo de cambio realizado. Misiones, 2012.



Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

Esto queda expresado en que la mayoría de las cooperativas agrarias de Misiones manifestaron haber modificado sus recursos de comunicación. Sobre el tipo de cambios realizados, la mayoría debió informatizarse e incorporar INTERNET (Gráfico 6).

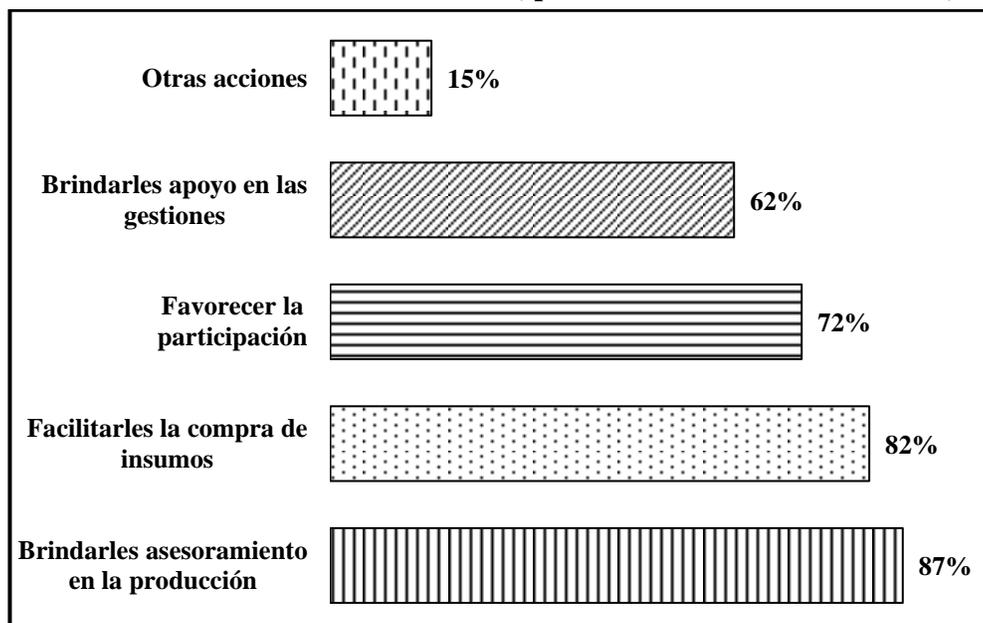
Ambas tecnologías favorecen el desarrollo de cualquier política comunicacional pero, al mismo tiempo, son recursos que facilitan otro tipo de actividades (productivas, de comercialización, etc.) aprovechando las posibilidades que les ofrecen estas nuevas tecnologías.

Al analizar los cambios realizados según clases de cooperativa agrarias, se pudo ver que las “pecuarias, no tradicionales y mixtas” introdujeron cambios en todos los aspectos considerados. Una particularidad es la observada entre las de “capacidad mínima y

alcance local” que se destacan por haber aplicado *otras formas de comunicación*, que en este caso particular se trató haber incorporado telefonía móvil.

- ✓ Una de las características de las sociedades cooperativas en relación a los recursos humanos es que éstas involucran tanto a los socios que conforman la entidad, como a los trabajadores no socios que se desempeñan en la misma. Además, es importante recordar que en los socios pueden coexistir una multiplicidad de roles no excluyentes, según sea su comportamiento dentro de la estructura interna de la organización.

Gráfico 7. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando e introdujeron modificaciones en la relación con sus socios, por actividad realizada. Misiones, 2012.



Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

En relación a las estrategias desarrolladas por estas entidades, tres de cada cuatro manifiesta haber realizado acciones destinadas a los socios, sin que se observen grandes diferencias por tipos de cooperativas. En cuanto a las acciones efectuadas, se destacan las vinculadas a mejorar/facilitar las condiciones productivas (*brindarles asesoramiento en la producción y facilitarles la compra de insumos*); también resulta significativa la proporción de cooperativas que buscaron *favorecer la participación de sus asociados y ofrecerles apoyo en las gestiones* (Gráfico 7).

En la normativa está contemplado el tener que ocuparse tanto de la capacitación de sus socios (dirigentes, empleados, productores) como de su entorno más cercano (familiares), en aquellos temas vinculados al fomento de la cultura cooperativista.

En esta cuestión crucial, se pudo observar que durante los últimos cinco años aproximadamente las 2/3 partes de las cooperativas realizaron algún tipo de capacitación destinada a sus socios.

Atendiendo los tipos cooperativos, se pudo observar que, con la única excepción de las entidades de “capacidad intermedia”, todas destacan por este tipo de acciones.

- ✓ Respecto a las actividades de capacitación al personal, se pudo conocer que aproximadamente un 60 por ciento del total lo había hecho. En esta proporción, relativamente baja para un tema tan importante, tiene mucha incidencia la alta participación de no respuesta de aquellas cooperativas con “capacidad mínima y alcance local”, en las cuales no se percibe al asociado que desarrolla tareas en la entidad como un empleado de la misma. Esta interpretación distorsionó significativamente la información producida (se trata de una de las clases más numerosa de este universo).

En cuanto a los cambios que realizaron en las condiciones de trabajo, aparece como una acción recurrente y que involucra a todas las clases cooperativas, el implementar innovaciones destinadas a mejorar las condiciones de higiene y seguridad, dando cumplimiento a exigencias del Ministerio de Trabajo. Así se distinguen medidas como el facilitarles los elementos de trabajo, adaptar y mejorar las instalaciones, proveerles de uniformes, darles capacitación en este sentido, etc.

- ✓ Muchas de las entidades cooperativas desarrollaron (así lo establecen sus estatutos de creación) acciones tendientes a fortalecer el vínculo con el entorno y mejorar las condiciones de vida de sus socios. En este sentido, fueron mayoritarias las entidades cooperativas que realizaron *acciones en favor de sus asociados y familiares*, destacándose en ello las “grandes y exportadoras”.

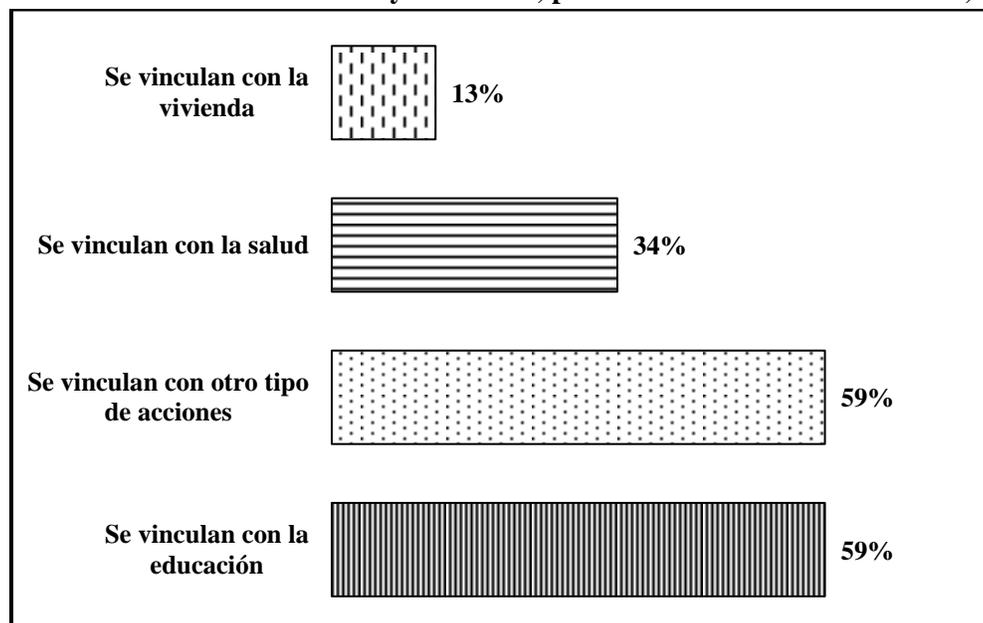
En cuanto a las acciones que con este fin privilegian estas entidades (Gráfico 8), aparecen destacadas aquellas *vinculadas con la educación* y, al mismo nivel, haber realizado *otro tipo de acciones*¹⁵. Con una menor participación se encuentran las que hacen a *la salud y la vivienda* de los socios y familiares.

Si se considera el compromiso de estas entidades en relación con su entorno “mediato”, expresado en este caso por las *acciones que realizan en favor de la comunidad*, se pudo

¹⁵ En relación a las *otras acciones* realizadas, reconocen hacer donaciones con fines sociales, capacitarlos en oficios que no se relacionan con su actividad productiva, organizar viajes y fiestas, otorgarles préstamos/adelantos, apoyar la producción para el autoconsumo, etc.

observar que 2 de cada 3 entidades realizan acciones de este tipo, destacándose las “grandes y exportadoras” grupo donde esta materia supera el 90 por ciento. Entre las acciones destacadas en favor de la comunidad, las entidades señalan recurrentemente colaborar con diferentes instituciones como: la municipalidad, las escuelas, hospital, policía, bomberos, hogares de ancianos, comedores comunitarios, entre otras.

Gráfico 8. Distribución de las cooperativas agrarias que están funcionando y realizaron acciones en favor de sus socios y familiares, por actividad realizada. Misiones, 2012.



Fuente: elaboración propia en base a los datos del CCAM, 2012.

También son numerosas las entidades (74 por ciento del total) que se comprometen con el cuidado del medio ambiente, incorporando innovaciones tecnológicas adecuadas a las exigencias normativas. De esta manera están asumiendo el compromiso de “responsabilidad intergeneracional”¹⁶ que les corresponde atender en razón de los principios de solidaridad, ayuda mutua, participación e interés por la comunidad.

Conclusiones

Mediante información estadística actualizada al año 2012, hemos realizado un análisis de diferentes aspectos organizacionales, económicos y sociales referidos al quehacer de las cooperativas agrarias de la provincia. De esta manera, pudimos apreciar el papel que, como instrumento de desarrollo territorial, han tenido estas entidades en Misiones.

¹⁶ El desarrollo sostenible es aquel “(...) que asegura las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para enfrentar a sus propias necesidades” (Fernández García; 2009: 12).

Respecto al perfil de estas organizaciones, se pudo observar que son mayoritarias las agroindustriales tanto por su número como por la cantidad de socios que poseen. A su vez, si se adopta el criterio de clasificarlas por tamaño, se aprecia que –en su gran mayoría– se trata de cooperativas *chicas y medianas*.

En líneas generales, la producción de las cooperativas es especializada, realizada mayoritariamente con medios propios y con poca agregación de valor en el producto final. Esta situación abre un panorama alentador en las posibilidades del sector de crecer en su participación en la producción de riqueza provincial, en la medida que se implementen políticas adecuadas que las acompañen en esta intención.

En cuanto al destino de la producción, la mayoría alcanza un ámbito de comercialización de escala *local, regional o nacional*. Las que *exportan* son una pequeña minoría y, casi en su totalidad, se trata de cooperativas *agroindustriales* de tamaño *grande*.

Las exportaciones cooperativas alcanzan niveles destacables cuando se analiza la actividad por grandes rubros: es significativo el aporte en productos primarios y en manufacturas de origen agropecuario (MOA). Se pudo observar además que estos productos llegan a casi 40 países, lo que habla de una multiplicidad de destinos en sus colocaciones internacionales.

En la diversidad de situaciones identificadas en el accionar cooperativo misionero, se pudo advertir que, para poder mantenerse competitivamente en los mercados, la mayoría de ellas debieron introducir desarrollar diversas estrategias que modificaron su manera de producir, de relacionarse con sus asociados y empleados, comunicarse y vincularse con el entorno mediato e inmediato.

En todos estos aspectos, que hacen al desenvolvimiento de las organizaciones, se pudieron observar distintas estrategias al considerar las diferentes clases de cooperativas que fueron identificadas.

Las de mayor tamaño y alcance en la comercialización (*grandes y exportadoras; pecuarias, no tradicionales y mixtas*) son las que debieron profesionalizar su administración, informatizarse, capacitar al personal en buenas prácticas, ofrecer condiciones de seguridad e higiene en el trabajo, innovar en la presentación de sus productos, adaptarse a las exigencias de calidad e inocuidad en la producción de alimentos. Las estrategias que priorizaron fueron: consolidarse en los mercados en los que venían actuando y/o ingresar a otros nuevos.

Las cooperativas 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*), que intervienen en mercados menos formalizados en materia de calidad y presentación de sus productos, desarrollaron estrategias adaptativas que les exigieron un menor esfuerzo económico. Entre estas acciones se destacan: actividades de capacitación a los socios, incorporar herramientas virtuales de comunicación, facilitar a los socios la compra de insumos, asesorarlos en la producción y apoyarlos en algún tipo de gestión.

Son numerosas las entidades que desarrollaron actividades en favor de sus asociados y familiares, sobre todo en apoyo a la educación, la salud y la vivienda. También han colaborado con algunas instituciones del entorno mediato: municipio, escuelas, centros de salud, cuerpo de bomberos y otros.

En relación al cuidado del medio ambiente se observó que, en general, realizan diferente tipo de gestiones. Estas operaciones surgen como respuesta a las exigencias de la normativa vigente y a la demanda de los mercados.

Bibliografía consultada

Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencia*. Ediciones Gránica. Buenos Aires.

Ariza Ruiz, B. (2004). *Las Organizaciones Cooperativas y su Proceso de Comunicación*. Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa RL (CENECOOP R.L.). San José, Costa Rica. En: <http://agronegocios.catie.ac.cr/-/index.php/nuestro-enfoque/-cooperativismo>

Baranger, Denis (2012). *Epistemología y metodología en la obra de Pierre Bourdieu*. Posadas, 2ª. edición (1ª. electrónica).

Caracciolo, M. (2013). *Los mercados y la construcción de tramas de valor en la Economía Social y Solidaria* (ver. preliminar). Programa de Economía Solidaria. Documento de la Cátedra Economía Social y Solidaria. Enfoques contemporáneos. IDAES. Universidad Nacional de San Martín. Buenos Aires, Argentina.

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.

Fernández García, R. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa*. Editorial Club Universitario (ECU). San Vicente (Alicante). España.

Koontz, H. - Wihrich, H. (1988). *Administración, una Perspectiva Global*. Mc Graw Hill, onceava edición. Méjico.

Lattuada, M. - Nogueira, M. E. - Renold, J. M - Urcola, M. (2011). *El cooperativismo agropecuario argentino en la actualidad. Presentación y análisis de tres casos desde la perspectiva del capital social*. Mundo Agrario, vol. 12, nº 23. Universidad Nacional de La Plata. La Plata, Buenos Aires. Argentina.

Moirano, A. (2008). “Cooperativas Multiactivas”. Buenos Aires, Argentina.

En: www.aidcmess.com.ar/.../Alfredo%20Moirano/multiactividad_moirano.deinvestigaciones-y-trabajos-de-los-asociados/viewcategory/24-alfredo-moirano?start=10. Fecha de consulta: 14/12/2014.

Moscoloni, N. (2005). *La Nube de Datos. Métodos para analizar la complejidad*. Editorial de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, Santa Fe.

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.

Robbins, S. (1987). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall, México.

Simonetti, E. (2016). *Las cooperativas Agrarias en la provincia de Misiones (Argentina). Efectos de la globalización en sus estrategias organizacionales y productivas*. Tesis Doctoral. Inédita. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Universidad Complutense de Madrid. Madrid, España.