

DOSSIER

Evolución del capital social en redes interorganizacionales de productores ganaderos de la Argentina y Brasil. Estudio exploratorio de casos basado en la teoría de eventos

Evolution of social capital in inter-organizational networks of livestock producers in Argentina and Brazil. Exploratory case study based on event theory

LILIANA SCOPONI

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, liliana.scoponi@uns.edu.ar

MARCELO FERNANDES PACHECO DIAS

Facultad de Agronomía Eliseu Maciel (FAEM) – Facultad de Administración de Empresas y Turismo (FAT), Universidad Federal de Pelotas, Pelotas, Brasil
mfpdias@hotmail.com

CYNTHIA PIRES HARTWIG

Facultad de Agronomía Eliseu Maciel (FAEM) – Facultad de Administración de Empresas y Turismo (FAT), Universidad Federal de Pelotas, Pelotas, Brasil
cynthiagallopieres@gmail.com

Fecha de recepción: 27/02/2022. Fecha de aceptación: 19/04/2022



URL de la revista: revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/cuyonomics

ISSN 2591-555X

Esta obra es distribuida bajo una Licencia Creative Commons Atribución No Comercial – Compartir Igual 4.0 Internacional

Resumen

Este estudio persigue identificar los cambios ocurridos en los vínculos entre los participantes de redes de productores de carne vacuna de la Argentina y Brasil, así como analizar la evolución del capital social *bonding* (de unión), *bridging* (puente) y *linking* (de enlace) mediante una perspectiva de proceso basada en la teoría de eventos, escasamente aplicada en estudios empíricos latinoamericanos. Se realizó una investigación exploratoria, cualitativa y longitudinal, y se emplearon estudios de caso a partir de entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Considerando la alta tasa de fracasos, se analizaron dos experiencias de redes horizontales exitosas: un grupo del Programa Cambio Rural del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria en la Argentina y una red CITE (Centro de Integração e Troca de Experiências) en Brasil. En ambas redes fue posible confirmar un equilibrio en el tiempo entre los lazos *bonding*, *bridging* y *linking*. La red brasileña evidenció ambidestreza después de una menor cantidad de eventos con mayor heterogeneidad de lazos puente.

Palabras clave: redes interorganizacionales, carne vacuna, eventos, ambidestreza

Abstract

This study aims to identify changes in the links between participants in beef producer networks in Argentina and Brazil and to analyse the evolution of bonding, bridging and linking social capital, using a process perspective based on event theory, which is rarely applied in Latin American empirical studies. An exploratory, qualitative and longitudinal research was carried out using case studies, semi-structured interviews and documentary analysis. Considering the high failure rate, two experiences of successful horizontal networks were analysed: a group of the Rural Change Programme of the National Institute of Agricultural Technology in Argentina and a CITE (Centre for Integration and Exchange of Experience) network in Brazil. It was possible to confirm in both networks a balance over time between bonding, bridging and linking. The Brazilian network showed ambidexterity after fewer events with greater heterogeneity of bridging links

Keywords: inter-organizational networks, beef, events, ambidexterity

Journal of Economic Literature (JEL): M11; Q13; L22; L14

1. Introducción

Ante una demanda global de alimentos cada vez más diferenciada, la cooperación en la cadena productiva es una estrategia posible para que pequeños productores rurales accedan a una mejor renta respecto de la que podrían obtener actuando individualmente, de tal manera que favorezca su arraigo en el territorio y contribuya al desarrollo regional. La cooperación posibilita que estos emprendimientos amplíen sus capacidades y logren ventajas competitivas para enfrentar a otros actores de mayor tamaño y mejor estructurados (Diniz Pereira et al., 2010; Gulati y Gargiulo, 1999). Asimismo, la cooperación facilita los procesos de innovación (King et al., 2019; Pizzi y Brunet, 2013) y coloca a las pequeñas empresas en mejores condiciones para superar los actuales desafíos orientados a brindar una oferta inocua y de calidad, obtenida según condiciones de sustentabilidad ambiental, social y económica (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2021). A pesar de este contexto, la cadena de la carne vacuna en la Argentina y en Brasil—importantes países productores en el mundo—se ha caracterizado tradicionalmente por encontrar dificultades de coordinación y escasas experiencias asociativas con trayectoria en el tiempo (Braga, 2010; Palau, 2006).

De la revisión de los estudios existentes sobre redes interorganizacionales, se observa que la mayoría de ellos adoptan una perspectiva estática, que soslaya la naturaleza dinámica de estos fenómenos sociales (Sydow, 2004). La dinámica de las redes interorganizacionales demanda mayores estudios empíricos para comprender cómo evoluciona una red en la búsqueda de beneficios competitivos producto del trabajo cooperativo (Cropper y Palmer, 2014; Kalsig et al., 2016). Estas investigaciones resultan útiles para identificar los factores que contribuyen al éxito o al fracaso de las redes (Wegner et al., 2014). Sobre la base de este conocimiento, pueden crearse líneas de acción para que sus integrantes desarrollen estrategias que sustenten la cohesión y la evolución de la red (Ahuja et al., 2012).

Por esta razón, el presente trabajo persigue identificar los cambios ocurridos en las relaciones entre los participantes de dos redes de productores de carne vacuna de la Argentina y Brasil que han evolucionado con éxito en sus vínculos cooperativos. Además, busca analizar las combinaciones de capital social *bonding*, *bridging* y *linking* mediante una perspectiva de proceso basada en el análisis de las modificaciones sucedidas después de los eventos. La conformación de redes según la teoría de eventos

(Hedaa y Törnroos, 2008) se produce por un conjunto de acontecimientos (eventos) interrelacionados entre sí, de modo que los eventos originados en la actualidad se ven afectados por las experiencias pasadas y por las expectativas del futuro. A través de la sucesión de eventos se puede observar, entonces, el desarrollo de una red y cómo las organizaciones se conectan en la búsqueda de un desempeño eficaz (Halinen et al., 2013). En ese proceso, la perspectiva teórica del capital social ofrece una lente poderosa para estudiar las relaciones interorganizacionales, dado que es una teoría relacional que contempla las conexiones entre actores como una unidad de análisis por excelencia (Faccin et al., 2017; Kelly et al., 2021; Nahapiet, 2014).

En consecuencia, sobre la base de la combinación de ambos marcos teóricos, la presente investigación persigue ampliar los estudios empíricos de redes interorganizacionales del ámbito agroalimentario en el contexto latinoamericano, aún no suficientemente explorados. Se espera, asimismo, generar aportes que puedan ayudar a los gestores de este tipo de redes y a diseñadores de políticas públicas orientadas al desarrollo regional.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera: en la sección 2 se presentan las perspectivas teóricas sobre el estudio dinámico de redes interorganizacionales, en particular la teoría de eventos y de capital social, empleadas para atender los objetivos de la investigación; en la sección 3 se detallan los aspectos metodológicos del estudio; en la sección 4 se exponen y discuten los resultados obtenidos, y finalmente, en la sección 5 se describen las principales conclusiones.

2. Marco teórico referencial

2.1. Cooperación interorganizacional

Aun cuando en diferentes investigaciones se han propuesto definiciones de red interorganizacional, no hay ninguna que sea universalmente aceptada. En el presente artículo se adoptará la interpretación de Cropper et al. (2014) –aplicable a estudios organizacionales–, que contempla las relaciones entre organizaciones basadas en un interés mutuo, de colaboración o cooperación, con la voluntad de llevar a cabo un proyecto común y mantenerlos lazos en el largo plazo. Las redes interorganizacionales son, pues, representaciones de conexiones entre organizaciones o unidades organizativas (Ahuja et al., 2012; Cropper et al., 2014).

La cooperación interorganizacional en redes es un fenómeno que ha adquirido relevancia para superar problemas compartidos, adquirir eficiencia colectiva y penetrar en nuevos mercados (Ceglie y Dini, 1999). Entre las ventajas del trabajo colaborativo, se encuentran alcanzar economías de escala, acceder a información y recursos (Pfeffer y Salancik, 1978), desarrollar estrategias menos estandarizadas, potenciar la capacidad de aprendizaje e innovación (King et al., 2019; Pizzi y Brunet, 2013) y reducir la

incertidumbre y el riesgo (Campos Naranjo, 2019). Uno de los principales objetivos de las redes es agregar valor a los productos (Hartwig, 2018; Scoponi et al., 2020). El incentivo más importante para los múltiples actores involucrados es la perspectiva de poder ganar a través de la cooperación (de Bruijn y Ten Heuvelhof, 2012).

Sin embargo, la cooperación interorganizacional resulta compleja y riesgosa. Así lo demuestra la alta tasa de fallas en emprendimientos colaborativos (Gulati, Wohlgezogen y Zhelyazkov, 2012). Muchas redes no consiguen consolidar sus estructuras y sus modelos de gestión (Diniz Pereira et al., 2010). Klein y Diniz Pereira (2014) encontraron como factores que determinan la salida de empresas de una red la existencia de lazos sociales débiles, una gestión individualizada, problemas en la selección de los participantes y falta de confianza y compromiso. Estos aspectos, con algunas variantes, también se identificaron en un estudio de casos de fallas de cooperación en redes interorganizacionales de la carne vacuna en Argentina (Scoponi et al., 2020).

Ahuja et al. (2012) sostienen que los beneficios proporcionados por las redes a sus miembros dependen de su arquitectura y de su evolución temporal. Estos autores exponen la importancia de comprender la génesis de las redes interorganizacionales, su dinámica y su evolución en el tiempo y en el espacio, es decir, conocer cómo y por qué surgen y mutan, con el objetivo de interpretar las consecuencias o los resultados que emergen de ellas. El estudio de la dinámica en este tipo de redes se aborda en la literatura desde dos perspectivas: una estructural y otra de proceso (Bizzi y Langley, 2012). La perspectiva estructural toma como base varios puntos en el tiempo, plantea hipótesis sobre lo que sucedió entre esos puntos estáticos y evalúa la configuración de las relaciones entre los miembros de la red (Puffal y Puffal, 2014). La perspectiva de proceso involucra la comprensión de la evolución de la red a lo largo del tiempo. Las redes se analizan como flujos de continuas actividades, recursos e interacciones. De acuerdo con esta perspectiva, es necesario orientar el pensamiento hacia las acciones, en el intento de aprender la dinámica cotidiana de la creación, el mantenimiento y la interrupción de las redes (Bizzi y Langley, 2012). Dentro de la perspectiva de proceso, el presente estudio adopta el enfoque de la teoría de eventos.

2.2. Dinámica de redes interorganizacionales según la teoría de eventos

La teoría de eventos postula que las redes son estables, al mismo tiempo que cambian constantemente, pues –a través de continuas adaptaciones– cambian para no desaparecer. Los procesos de cambio pueden ser causados por fuerzas internas o externas. Tanto las fuerzas internas como las externas son fuentes o causas de eventos que interfieren en la red. De este modo, el evento es el resultado de una acción humana, voluntaria o involuntaria, y de acontecimientos relativos a los fenómenos de la naturaleza o ambiente externo (Halinen et al., 2013; Hedaa y Törnroos, 2008).

Para explicar el origen de un evento a través de sus factores motivadores o impulsores internos o externos, Ahuja et al. (2012) sostienen que los factores internos

pueden ser tres: la agencia, la oportunidad y la inercia misma del desarrollo de la red. La agencia es la motivación y la capacidad en la red para crear vínculos beneficiosos o disolver los que no lo son, con el propósito de generar una estructura relacional ventajosa. La oportunidad apunta a que gran parte del comportamiento de una red está conducido por la lógica de la confianza y de la conveniencia, a través de lazos formados entre actores de un mismo grupo social, que tienen las mismas metas y que están físicamente o virtualmente próximos. La inercia significa que los vínculos tienden a persistir debido a hábitos frecuentes, rutinas y normas establecidas entre los actores, que dan lugar a una predisposición hacia la experiencia colaborativa. Las rutinas y las normas correctamente establecidas para la gestión de la red pueden conducir a la estabilidad de los vínculos. Finalmente, además de los factores endógenos antes mencionados, Ahuja et al. (2012) sostienen que existen factores exógenos no predecibles, que también pueden afectar la estructura y la trayectoria de una red y que emergen de manera aleatoria del ambiente externo.

Por lo tanto, sobre la base de la teoría de eventos, las redes se definen según un conjunto de eventos interrelacionados entre sí y conectados en las dimensiones temporales (registros históricos del pasado, acontecimientos en tiempo real y perspectivas acerca del futuro) (Hedaa y Törnroos, 2008). Los vínculos en una red no solo se basan en sus actores, sino también en cómo esas relaciones se desenvuelven con el paso del tiempo, durante el cual la evolución de la red se apoya en las experiencias pasadas de los participantes y en la creación de expectativas anticipadas de su futuro. Se acepta la noción relativa de tiempo, en la que pasado, presente y futuro están interconectados, y en la que el tiempo no es equivalente al “tiempo reloj”, sino a la experiencia de eventos sentidos y vividos por los miembros de la red (Hedaa y Törnroos, 2008). La evolución temporal depende de las experiencias adquiridas y, consecuentemente, de la intensidad de los lazos creados entre los actores de la red (Cunha et al., 2012). Al respecto, Hedaa y Törnroos (2008) enfatizan la importancia de incorporar la noción de temporalidad para los estudios de las relaciones interorganizacionales, en su carácter de redes sociales. Los autores sostienen que los mercados, en gran medida, se construyen socialmente. En el abordaje de eventos, se conforman como resultado de las interacciones sociales, más que como resultado de la combinación de variables económicas. Esto no significa que se ignoren las variables económicas, sino que se deben incorporar al proceso de interacción de los actores en el contexto de la red (Hedaa y Törnroos, 2008).

Para comprender la dinámica de redes, Chou y Zolkiewski (2012) recomiendan contemplar los siguientes aspectos: delimitación de las fronteras de la red, proceso, tiempo y eventos. Delimitar las fronteras de la red es fundamental para la investigación; sin embargo, no resulta fácil, pues en una red social no existen delimitaciones naturales y predeterminadas. Por eso, es necesario adoptar y asumir un límite artificial para cada investigación, que reduzca la complejidad en relación con los objetivos del análisis (Halinen y Törnroos, 2005; Hedaa y Törnroos, 2008). En cuanto al proceso, este

significa movimiento y refiere a las acciones conjuntas de los actores, que combinan y recombinan recursos heterogéneos en la búsqueda de objetivos individuales (Hernes y Weik, 2007). Los resultados de la interacción entre las diferentes fuerzas de cambio pueden generar rupturas en las relaciones ya existentes, así como el establecimiento de nuevas relaciones (Chou y Zolkiewski, 2012). El tiempo, de acuerdo con Chou y Zolkiewski (2012), es un factor esencial para la consolidación de la trayectoria de una red. En las relaciones interorganizacionales es a través del tiempo que los actores se benefician de los demás, mejoran las combinaciones de recursos y las maneras en que realizan las actividades. En ese sentido, la interacción presente está respaldada por el pasado y, al mismo tiempo, orientada hacia una perspectiva del futuro.

Finalmente, según Halinen et al. (2013), los eventos generan cambios en la relación entre los actores. Los cambios que resultan de acontecimientos significativos estimulan o inhiben un determinado proceso o actividad. En consecuencia, su estudio es esencial para las investigaciones que buscan analizar la dinámica de redes. Un evento surge de actos únicos e interconectados que ocurren en un determinado momento o durante un período de tiempo. A su vez, los eventos se definen a través de percepciones e interpretaciones de los actores, es decir que tienen naturaleza relacional (Halinen et al., 2013; Hedaa y Törnroos, 2008). Según Halinen et al. (2013), pueden surgir de la empresa, del vínculo entre dos actores (por ejemplo, cierre de un contrato a largo plazo o adquisición o sustitución de un socio de negocios) o del entorno de negocios (recesión económica o transición tecnológica, entre otros factores).

2.3. Capital social y redes interorganizacionales

La expansión de investigaciones que utilizan diferentes abordajes de capital social en la economía, la sociología, la administración y las ciencias políticas se ha dado de manera acelerada en los últimos años. Esto ha ocurrido debido, entre algunas razones, a la valoración que han tenido las relaciones y las estructuras sociales, al reconocimiento de los recursos embebidos en estructuras y redes sociales—no contabilizados por otra forma de capital— y a la necesidad de desarrollar conceptos que reflejen la complejidad y la interrelación de diversas esferas de la intervención humana (Faccin et al., 2017).

Bourdieu (1986) define el capital social como “el conjunto de los recursos reales o potenciales que están vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas, de mutuo conocimiento o reconocimiento” (p. 241). Coleman (1988) considera que el capital social surge de los cambios en los vínculos entre las personas que facilitan la acción. Por lo tanto, destaca que, mientras el capital físico es completamente tangible—dado que resulta materialmente observable—, el capital humano es intangible por estar incorporado en las habilidades y los conocimientos de las personas, y el capital social es aún más intangible, en virtud de que existe en las relaciones. Para Putnam (2000), el capital social se define como las características

de la vida social—redes, normas y confianza— que permiten a los participantes actuar juntos de manera más eficaz para perseguir objetivos compartidos. El capital social comprende las redes sociales y las normas de reciprocidad y confianza que surgen de ellas. Esas redes no son naturales, sino que se construyen socialmente (Dale y Newman, 2005). En el mismo sentido, Woolcock (1998) considera que las normas y las redes facilitan la acción colectiva. El capital social constituye, entonces, un activo relacional a través del cual es posible acceder a recursos y movilizarlos. Este rol ha sido reconocido por diferentes autores en los procesos de innovación agropecuaria que involucran redes de productores, en especial pequeños, que actúan cooperativamente en actividades de producción y comercialización (Clark, 2010; Cofré-Bravo et al., 2019; Faccin et al., 2017; King et al., 2019; Ramírez et al., 2018).

Si bien existen múltiples definiciones de capital social, en este estudio se adoptará el enfoque que distingue entre capital social “de unión” (*bonding*), capital social “puente” (*bridging*) y capital social “de enlace” (*linking*). El capital social *bonding* se refiere a las relaciones de confianza y cooperación entre miembros de una red que tienen similitudes sociodemográficas, de información y recursos disponibles, con mucha confianza y fuertes lazos, generalmente basados en la colaboración informal y la reciprocidad a largo plazo. Se asocia a estructuras cerradas, con frecuencia densas. El capital social *bridging* alude a lazos débiles entre redes heterogéneas desde el punto de vista socioeconómico y de otros atributos (por ejemplo, en el caso de redes de productores, su relación con extensionistas, asesores u otras empresas de agronegocios) para la colaboración y la coordinación más formalizada pero con menos confianza. Algunos autores emplean el capital social *linking* para describir la capacidad de los grupos para comprometerse verticalmente con agencias externas a los efectos de influir en las políticas o acceder a los recursos. Comprende normas de respeto y redes de relaciones entre grupos o actores que interactúan a través de gradientes de autoridad o poder explícitos, formales o institucionalizados en la sociedad, con los cuales no hay similitudes en el sentido sociodemográfico (Cofré-Bravo et al., 2019; Fisher, 2013; King et al., 2019). Estas formas de capital están asociadas a la noción de lazos fuertes y lazos débiles introducida por Granovetter (1973). Los lazos de unión o fuertes son los vínculos mantenidos dentro del grupo en el capital social *bonding*; mientras que los lazos puente o débiles comprenden los vínculos indirectos con actores externos, que condicionarán el grado de apertura del grupo y el acceso a nuevas ideas, conocimientos y recursos en el capital social de tipo *bridging* y *linking* (Dale y Newman, 2005).

El capital social no siempre permite compartir recursos, ya que puede tener efectos obstaculizadores y facilitadores a la vez (Cofré-Bravo et al., 2019; Dale y Newman, 2005). Si bien el capital social de unión (*bonding*) favorece la confianza, puede limitar las posibilidades de cambio e innovación al imponer normas sociales, intercambiar información redundante y resistir la aceptación de otros actores fuera de la red que puedan proveer nuevos conocimientos. Por su parte, el capital social puente (*bridging*) permite a los actores acceder a información externa, aunque demasiada influencia de

actores fuera de la red puede ser perjudicial, si son culturalmente insensibles respecto de ella. Por lo tanto, una gran dotación de capital social no resulta buen indicador de la capacidad de una red para resolver problemas, evolucionar y reducir los riesgos de homofilia, tendencia humana hacia el agrupamiento con actores similares que puede provocar miopía y restringir las posibilidades de innovación y desarrollo (Cofré-Bravo et al., 2019; King et al., 2019; Dale y Newman, 2005). Para mitigar las limitaciones y potenciar las ventajas de las diferentes formas de capital social, la literatura acerca de redes interorganizacionales ha analizado recientemente la adopción del concepto ambidestreza de los estudios de gestión organizacional. Se trata de lograr redes abiertas y cerradas que ofrecen diferentes tipos de capacidades al utilizar las distintas formas de capital social para potenciar su desarrollo. Comprender los diferentes tipos de capital social ayuda a explicar por qué ciertos actores parecen trabajar de manera más efectiva que otros juntos en red (Cofré-Bravo et al., 2019; Kelly et al., 2021; King et al., 2019).

En esta línea, Ramírez et al. (2018) distinguen 4 tipologías de redes que aplicaron en análisis de casos de cooperación de pequeños productores agropecuarios de Colombia y Perú. Según la configuración de las distintas formas de capital social en una matriz de 2 x 2 —en la que los ejes son los lazos *bridging* (vertical) y *bonding* (horizontal)—, estos autores proponen cuatro variantes de redes (figura 1):

1. *Redundante* (con bajos lazos *bridging* y *bonding*). Alude a una red cerrada a nuevas fuentes de conocimiento, ya que hay pocos canales de comunicación externa, con altos niveles de redundancia de información, que podrían traducirse en monoproducción e intentos limitados de introducir nuevas prácticas, y en la que no hay organizaciones líderes con vínculos externos.
2. *Fragmentada* (con altos lazos *bridging* y bajos lazos *bonding*). Se da cuando algunos actores dominantes tienen vínculos externos importantes y no redundantes para aportar nuevos conocimientos; pero un gran número de productores está fragmentado con escasos lazos, lo que puede dar lugar a la introducción de nuevas prácticas o iniciativas con poca discusión.
3. *Cohesiva* (con bajos lazos *bridging* y altos lazos *bonding*). Se refiere a una red con alta cohesión entre actores similares y normas comunes sólidas, con capacidad para difundir internamente nuevas prácticas, pero limitadas en sus posibilidades de exploración, debido a la falta de puentes para introducir nuevas ideas.
4. *Abierta e inclusiva* (con altos lazos *bridging* y *bonding*). Presenta un elevado compromiso y participación dentro de la red y alta vinculación con actores externos como agencias de extensión, organismos públicos de promoción, centros de investigación, etc., que desempeñan roles de puente y también se

comprometen a entregar recursos colectivos. En esta última configuración, abierta e inclusiva, se fomentan nuevas relaciones externas dentro de un contexto de estabilidad de los lazos existentes, con una alta participación que favorece la discusión y el aprendizaje. Se comparten recursos y se reducen costos (Ramírez et al., 2018). Este tipo de red combina de manera más equilibrada las diferentes formas de capital y está asociada a la condición de ambidestreza (Cofré-Bravo et al., 2019; Kelly et al., 2021).

Figura 1. Tipología de redes de productores rurales según los lazos de capital social



Fuente: adaptado de Ramírez et al. (2018).

3. Aspectos metodológicos

Para cumplir con el objetivo propuesto, se realizó una investigación cualitativa de alcance exploratorio-descriptivo (Hernández-Sampieri et al., 2010). Atendiendo al diseño planteado, se adoptó el método de estudio de caso, aplicable para entender fenómenos sociales complejos. El estudio de caso permite responder a interrogantes del tipo ¿cómo? y ¿por qué? respecto de una situación o asunto determinado, cuando el investigador tiene poco control sobre el fenómeno por estudiar o cuando el objeto de estudio es un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real (Yin, 1994). En consecuencia, es adecuado para el análisis de decisión y el mapeo del pensamiento estratégico (Hernández-Polito et al., 2013; Yin, 1994).

Para el presente estudio se seleccionaron dos casos: la red Grupo Pampa Orgánica Sur (provincia de Buenos Aires, Argentina) y la red Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra (APROCCIMA) o Alianza Mercadológica del CITE 120 (Rio Grande do Sul, Brasil), porque han evolucionado y desplegado experiencias exitosas de cooperación durante más de diez años en la actividad pecuaria. Se rea-

lizó una investigación de naturaleza histórico-longitudinal, que procuró abordar la evolución de cada red a través del análisis de los cambios más significativos de las relaciones entre sus actores en el período de tiempo comprendido entre su formación y la etapa en que se encontraban en septiembre de 2018 (Flick, 2009). Ambas redes continúan desarrollando actividades actualmente.

En cuanto a las técnicas de recolección de datos, se realizaron entrevistas semiestructuradas a miembros, coordinadores y asesores de ambas redes de manera presencial, por vía telefónica y por videoconferencia entre los meses de junio a septiembre de 2018. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de una hora y fueron grabadas, transcritas y procesadas con la técnica de análisis de contenido (Bardin, 1977). El tratamiento de los datos contempló las categorías de variables sugeridas por Cunha et al. (2011) para los estudios que caracterizan redes: formación (inducida o espontánea) y tipo de alianza (horizontal o vertical); orientación del eslabón de la cadena (dirigido por productores o por compradores); motivación para la formación de la red (complementación de recursos y actividades o aumento de poder de negociación), proximidad (geográfica, organizacional o tecnológica) y orientación de las relaciones (comerciales o sociales), e institucionalización (formal o informal) y gobernanza siguiendo los modelos de Provan y Kenis (2008) (autoorganización, empresa líder o entidad administrativa autónoma). En el cuestionario de entrevistas se indagó cómo surgió y evolucionó la red, qué eventos condicionaron su desarrollo y qué cambios se produjeron posteriormente en las acciones de la red y la cantidad de productores, miembros e instituciones de apoyo vinculadas. Estas últimas se clasificaron—mediante una adaptación de las categorías propuestas por Ramírez et al. (2018)—en consultoría/coordinación; agencias y proyectos públicos de extensión rural; organizaciones sociales, universidades, firmas de certificación, servicios del Estado y redes de productores.

En forma previa a las entrevistas, y con el fin de realizar una triangulación, se efectuó un análisis de las fuentes documentales disponibles en cada caso: reglamentos, actas de reuniones, fotografías, informes internos, notas periodísticas, presentaciones grupales, documentos de trabajo y estudios previos de organismos de extensión rural.

4. Resultados y discusión

4.1. Caracterización de las redes de productores de carne vacuna de la Argentina y Brasil seleccionadas como casos de estudio

En esta sección se describen las principales características de las redes interorganizacionales analizadas: el Grupo Pampa Orgánica Sur (Argentina) y APROCCIMA (Brasil). A partir de estas, las redes se categorizan según a propuesta de Cunha et al. (2011).

4.1.1. Grupo Pampa Orgánica Sur (Argentina)

En la Argentina, el grupo Pampa Orgánica Sur es una red de productores rurales que integra una red mayor denominada Pampa Orgánica. Su inicio formal se sitúa en el año 2004 como Grupo de Cambio Rural¹ MAPO-INTA (Movimiento Argentino de la Producción Orgánica e Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria), con campos dispersos en la región pampeana desde la provincia de Córdoba hasta el sur de la provincia de Buenos Aires. Todos los miembros son socios del MAPO, sociedad civil sin fines de lucro que promueve la producción y el consumo orgánico en la Argentina. El MAPO, junto al INTA, ha acompañado a la red desde su creación, ya que la mayoría de los integrantes de Pampa Orgánica pertenecen a su Comisión Directiva o Junta Consultiva. El Grupo Pampa Orgánica Sur surge en el año 2011, cuando—para aprovechar ventajas operativas de proximidad agroecológica—la red se articula en dos grupos regionales: Pampa Orgánica Norte y Pampa Orgánica Sur.

Este último se organizó como Grupo de Cambio Rural del INTA Bordenave, en el sur bonaerense. Nuclea a 8 productores distribuidos en las localidades de Coronel Pringles, Espartillar, Bordenave, Darregueira, Sierra de la Ventana, Pedro Luro, Orense, Tres Arroyos y Sierra de los Padres, hasta la fecha del presente estudio. Desarrollan actividades agrícolas y ganaderas extensivas en una superficie aproximada de 13.000 hectáreas certificadas, aunque la ganadería vacuna de razas británicas constituye el gran soporte económico de los miembros del grupo, debido a que representa entre el 60 % y el 75 % de la facturación global. Algunos productores crían hacienda, otros se encargan de la invernada o tienen el ciclo completo. Si bien no comercializan en conjunto de manera institucionalizada, han trabajado tenazmente en la apertura de canales para el beneficio comercial de todos los miembros. Se dividen los roles y las funciones dentro de la red, y realizan todo el esfuerzo de coordinación y control de logística, tercerizaciones de faena y distribución, de acuerdo con las rigurosas normas que deben cumplir por tratarse de productos orgánicos. Desde el año 2017, comenzaron a vender cortes bovinos bajo el sello propio MOO (Meet Organic Organization) y en septiembre del 2018 programaron ingresar, mediante un acuerdo de venta, a una cadena de hipermercados trasnacional en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

1 Cambio Rural es un programa dependiente de la Secretaría de Agroindustria de la Nación, que trabaja en conjunto con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en toda la Argentina para la conformación de grupos de pequeños y medianos productores. Su objetivo es facilitar, mediante el intercambio de experiencias y el aprendizaje grupal, la reconversión productiva y la generación de conocimientos y destrezas de sus miembros en aspectos productivos, organizativos y de gestión orientados a fortalecer el desarrollo rural y el agregado de valor (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 15 de marzo de 2018).

4.1.2. *Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra (APROCCIMA, Brasil)*

En Brasil, se seleccionó para el estudio a la red APROCCIMA o Alianza Mercadológica del CITE (Club de Integración e Intercambio de Experiencias) 120, una asociación de productores rurales fundada en mayo de 2006, con sede en la ciudad de Antônio Prado, Estado de Rio Grande do Sul. Su origen se remonta al año 1997, a partir de la unión voluntaria de 16 productores rurales. Los CITE son grupos de productores que se reúnen para discutir asuntos de interés mutuo y desarrollar acciones colectivas que contribuyan a mejorar el desempeño de sus establecimientos. En el caso de los municipios de la región de los Campos de Cima da Serra—si bien el grupo es conocido como el CITE de Vacaria—congrega a ganaderos de varios municipios: Vacaria, Monte Alegre dos Campos, Bom Jesus, Campestre da Serra, Ipê, André da Rocha, Esmeralda, Caxias do Sul, São José dos Ausentes y Antônio Prado. Una decisión importante de este CITE fue estandarizar los rebaños bovinos: optaron por la raza británica angus, en función de su eficiencia reproductiva y precocidad para reducir el tiempo de terminación.

Este acuerdo dio origen a la primera red de cooperación formada por productores rurales a través del proyecto Redes de Cooperación de la Secretaría de Desarrollo y Asuntos Internacionales del Gobierno del Estado de Rio Grande do Sul (Brasil) (Malafaia et al., 2009). APROCCIMA opera como una alianza mercadológica de productores rurales que selecciona a los agentes responsables del procesamiento y la comercialización de la carne, y establece el sistema de producción, el estándar de calidad y el precio de comercialización de los animales. El frigorífico y los minoristas que trabajan con APROCCIMA se comprometen a cumplir con los criterios definidos por la asociación. Esta situación difiere de lo que tradicionalmente ocurre en la cadena de la carne bovina, en la cual el productor se sujeta a las exigencias impuestas por los demás eslabones, particularmente por los frigoríficos (Hartwig, 2018).

4.1.3. *Similitudes y diferencias entre las redes argentina y brasileña*

De acuerdo con las variables identificadas por Cunha et al. (2011) para la categorización de redes interorganizacionales, se observa que Pampa Orgánica Sur y APROCCIMA presentan similitudes. Ambas son redes de formación espontánea, que conforman una alianza de tipo horizontal, en la que la orientación del eslabón está dada por los productores. Las redes surgieron ante motivaciones de complementación de recursos y actividades para mejorar prácticas tecnológicas y también para el fortalecimiento del poder de negociación de los productores dentro de la cadena de valor de la carne vacuna. En ambas redes, sus miembros tienen proximidad geográfica, organizacional (cultural, cognitiva y social) y tecnológica. En cuanto a los vínculos, los dos grupos de productores persiguen prioritariamente objetivos de innovación permanente y valorización de la producción agropecuaria según una filosofía de sustentabilidad y objetivos comerciales para ampliar mercados, algo que individualmente no podrían atender.

Esto se pone de relieve en la misión y visión de ambas redes. En el caso de APROCCIMA (15 de marzo de 2018):

Colocar a disposición del cliente las especialidades del campo, fortaleciendo el sector primario y la cadena productiva, valorizando el ser humano y la tradición, generando innovación y conocimiento con sustentabilidad y preservación del medio ambiente. Ser referentes de soluciones asociativas en el sector primario.

Por su parte, el Grupo Pampa Orgánica Sur declara (15 de marzo de 2018):

Promover contención y ayuda para los integrantes del grupo, logrando generar soluciones técnicas para la producción orgánica en general, compartiendo los principios y buscando la sostenibilidad del sistema. Profundizar y consolidar soluciones a los aspectos técnicos, comerciales y de investigación para el bien del grupo y de la agricultura orgánica argentina. Posicionarse como referente de la producción orgánica extensiva argentina.

Con tales fines, ambas redes se han ocupado de fortalecer vínculos de confianza y reciprocidad que consideran fundamentales para el logro de los objetivos grupales. La proximidad, las semejanzas socioeconómicas y este comportamiento dentro del grupo han favorecido el desarrollo de lazos fuertes de unión (*bonding*) a través del tiempo.

Al respecto, un integrante fundador del CITE 120 y coordinador de APROCCIMA afirma en una entrevista que “esa conquista [ganar el título de Club de Integración e Intercambio de Experiencias del Año] mostró la madurez del grupo y despertó la voluntad de ampliar sus acciones”.

En el mismo sentido, el coordinador del Grupo Pampa Orgánica Sur sostiene en una entrevista:

Se fue madurando y ganando en confianza... se trató de dar un marco más amplio, más allá de la producción y listo, ya que una de las formas de mejorar resultados económicos en este tipo de producción [orgánica] es integrarse horizontalmente y verticalmente... trabajar en una red de confianza y de información que permita lograr los mejores negocios para el grupo... con una visión integral muy holística del campo para que la producción sea autosustentable.

Finalmente, tanto la red argentina como la red brasileña analizadas presentan una institucionalización formal, mediante estatuto, reglamento interno o código de ética. No obstante, APROCCIMA ha generado una organización jurídica propia para la realización de operaciones conjuntas, con una gobernanza a cargo de una entidad administrativa autónoma; mientras que el Grupo Pampa Orgánica Sur ha adoptado un modelo de coordinación de autoorganización (Provan y Kenis, 2008).

4.2. Identificación y análisis de los eventos determinantes de la evolución de las redes interorganizacionales Pampa Orgánica Sur y APROCCIMA

Para describir la evolución de las redes Pampa Orgánica Sur (Argentina) y APROCCIMA (Brasil), se empleó el esquema propuesto por Halinen et al. (2013), que consta de tres elementos: factores motivadores, eventos críticos y cambios en los vínculos, actividades o recursos (figura 2). Este esquema permite asistir al investigador en la comprensión de la dinámica de cada red interorganizacional, al hacer visibles los cambios permanentes que han experimentado.

Figura 2. Esquema para el análisis de los procesos de cambio en la estructura de redes



Fuente: elaboración propia sobre la base de Halinen et al. (2013).

A continuación, se describen los eventos críticos identificados en el trabajo de campo de ambas redes. En la red argentina Grupo Pampa Orgánica Sur se observó una evolución a partir de 6 eventos críticos, que se detallan a continuación y se resumen en la figura 3.

- ▶ Evento 1º. En el año 2004 se produce la fundación del Grupo Pampa Orgánica en el marco del Programa Cambio Rural del INTA, con el apoyo del MAPO. Esta estuvo motivada por la necesidad de compartir experiencias para resolver los problemas técnicos cotidianos de la producción orgánica extensiva. De acuerdo a la clasificación de Ahuja et al. (2012), este evento surgió por factores internos de agencia y oportunidad de sus miembros. Dio lugar al inicio de un trabajo grupal en reuniones mensuales de intercambio de experiencias, con objetivos definidos a partir de una misión y visión escritas. Se plantearon actividades conjuntas de visitas a módulos de producción orgánica del INTA para ajustar prácticas e incorporar nuevos conocimientos.
- ▶ Evento 2º. Corresponde a un cambio de estrategia comercial realizado entre los años 2008 y 2009. La drástica reducción de las exportaciones de carne por políticas estatales (restricciones cuantitativas a las exportaciones) generó en el grupo dificultad para colocar la hacienda con certificación orgánica en el mercado externo. Estos factores contextuales externos (Ahuja et al., 2012) motivaron una reorganización interna y una reformulación de los canales de comercialización utilizados

hasta el momento por el grupo, que pasó a orientarse a la venta en el mercado interno convencional sin posibilidad de obtener sobrepuestos. Esta situación se acompañó con decisiones de reducción de stocks y retroceso transitorio en la estrategia de diferenciación para poder continuar la actividad con rentabilidad y mantener la unión del grupo.

- ▶ Evento 3°. En el año 2011 se produce una división del Grupo Pampa Orgánica en dos: el Pampa Orgánica Norte y el Pampa Orgánica Sur. Esta decisión buscó lograr proximidad geográfica con la finalidad de mejorar la homogeneización de criterios de manejo y consolidación del equipo de trabajo, dado que el grupo había crecido en miembros y la ubicación de algunos de ellos era dispersa. La división persiguió la flexibilidad operativa y mantuvo la unidad de principios e interacción en el marco del MAPO y el INTA mediante reuniones mensuales entre los grupos. Este evento tuvo, por lo tanto, motivos internos (agencia, oportunidad e inercia) (Ahuja et al., 2012). Luego de este evento, se intensificó la interacción con extensionistas locales (sur y sudoeste bonaerense), así como la participación del grupo en proyectos regionales territoriales del INTA.
- ▶ Evento 4°. En el año 2015 comenzaron los encuentros Tranqueras Adentro. En estos se perseguía generar espacios constructivos de encuentro y discusión con otros productores que tuvieran interés en conocer sistemas agroecológicos. Esta decisión fue motivada internamente en la red debido a la trayectoria compartida y consistió en comunicar y difundir las prácticas productivas y de gestión de Pampa Orgánica Sur fuera del grupo, pero dentro de la región. Se produce una mayor interacción con otros productores locales. Desde aquella primera experiencia, los encuentros se han llevado a cabo anualmente con regularidad hasta la fecha del estudio.
- ▶ Evento 5°. Entre los años 2016 y 2017 se impulsa la estrategia comercial de diferenciación de la carne orgánica producida por los miembros del grupo, que había sido abandonada en los años 2008 y 2009. Se habían enfocado en desarrollar el mercado interno en virtud de la mayor demanda evidenciada en los últimos años, dejando la exportación para más adelante. Por esta razón, este evento fue motivado por factores internos (agencia, oportunidad e inercia de la actividad del grupo) y externos (políticas económicas y aumento de la demanda doméstica de productos orgánicos) (Ahuja et al., 2012). Esto da lugar a una intensificación de la coordinación horizontal para satisfacer la demanda, acompañada de acciones conjuntas de posicionamiento comercial a través de diversos medios de comunicación. Se experimentan canales comerciales nuevos para la coordinación vertical: de la venta por internet vía una distribuidora a un acuerdo con un supermercado trasnacional.
- ▶ Evento 6°. Corresponde al inicio de los encuentros Tranqueras Afuera en el año 2018, con el propósito de difundir a un público más amplio las experiencias de coordinación horizontal y vertical de los productores orgánicos, y acrecentar los vínculos de interés comercial. Paralelamente, procuran relacionarse con servicios del Estado para que se fortalezcan políticas públicas orientadas a la producción

y comercialización de productos orgánicos. Prevalcen en este evento factores motivadores internos de agencia, oportunidad e inercia (Ahuja et al., 2012).

Figura 3. Síntesis de eventos, factores motivadores y composición de Pampa Orgánica Sur (Argentina)

Eventos	Factores motivadores (Ahuja et al., 2012)	Número de productores de la red	Instituciones de apoyo de la red
1º 2004: fundación del Grupo Pampa Orgánica MAPO-INTA	Internos	8	MAPO Programa Cambio Rural, INTA Coordinador
2º 2008–2009: cambio de estrategia comercial hacia el mercado interno	Externos	12	MAPO Programa Cambio Rural, INTA Coordinador
3º 2011: división en grupos, el Pampa Orgánica Norte y el Pampa Orgánica Sur	Internos	8	MAPO Programa Cambio Rural, INTA AER Carhué de la EEA Bordenave y Chacra Barrow Tres Arroyos Coordinador
4º 2015: inicio de los encuentros Tranqueras Adentro	Internos	8	MAPO Programa Cambio Rural, INTA AER Carhué EEA Bordenave y Chacra Barrow Tres Arroyos PRET Subhúmedo y Centro Sur bonaerense. REDAE Coordinador. FVS
5º 2016–2017: creación de la marca de carne orgánica MOO	Internos y externos	8	MAPO Programa Cambio Rural, INTA AER Carhué EEA Bordenave y Chacra Barrow Tres Arroyos PRET Subhúmedo y Centro Sur bonaerense REDAE. Coordinador
6º 2018: encuentro Tranqueras Afuera	Internos	8	MAPO Programa Cambio Rural, INTA AER Carhué EEA Bordenave y Chacra Barrow Tres Arroyos PRET Subhúmedo y Centro Sur bonaerense. REDAE Secretaría de Agroindustria. FAUBA CACER. Coordinador

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas, páginas web y documentos.

Ref.: PRET (Proyecto Regional Territorial), AER (Agencia de Extensión Rural) REDAE (Red de Agroecología), FAUBA (Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires), CACER (Cámara Argentina de Certificadoras) y FVS (Fundación Vida Silvestre).

En cuanto a la red APROCCIMA de Brasil, los eventos críticos reconocidos en su evolución temporal se exponen seguidamente y luego se resumen en la figura 4.

- ▶ Evento 1°. Corresponde a la fundación del CITE 120 en el año 1997, que dio origen a la posterior creación de APROCCIMA. Esta estuvo motivada por factores internos (agencia, oportunidad) (Ahuja et al., 2012) frente a la necesidad de algunos productores de obtener mayor calificación y capacitación tecnológica, aumentar la productividad de sus predios y la calidad de los productos de forma sustentable, y fomentar la valorización en la comunidad del productor rural. En principio, se generaron reuniones informales entre productores, que dieron lugar a reuniones mensuales con objetivos definidos.
- ▶ Evento 2°. Se produce con la creación de la Alianza Mercadológica de la Carne en el año 2002, pues los productores percibieron la necesidad de ser eficientes en toda la cadena. Buscaban no solo actuar en los procesos productivos, sino también en la comercialización; así, factores internos fueron impulsores de este evento (Ahuja et al., 2012). Los asociados viajaban en grupo para conocer alianzas ya consolidadas. Se trabajaba para lograr carne de calidad con una oferta constante.
- ▶ Evento 3°. Se da con la conquista del título CITE del Año en 2003. Este acontecimiento fue motivado por un factor externo (Ahuja et al., 2012): el premio anual a los CITE destacados en innovación, sustentabilidad y cooperación de la Federación de CITE (FEDERACITE), cuya intención es ganar legitimidad dentro de esta y, con ello, mejor posicionamiento en el mercado. Se valoró como una oportunidad para demostrar la madurez lograda en el grupo y los resultados alcanzados. Gracias a este reconocimiento, establecieron compras en conjunto, tanto de equipos agrícolas como de insumos, y se vincularon con otras instituciones.
- ▶ Evento 4°. Sucede con la formación de APROCCIMA en el año 2006. Esta surgió de la iniciativa de los productores (factores internos de agencia, oportunidad e inercia) (Ahuja et al., 2012) para actuar más integradamente como agentes responsables de la producción, el procesamiento y la comercialización de carne, y obtener una remuneración compatible con la calidad ofertada. Realizaban ferias y remates de hacienda en conjunto y establecieron contacto directo con un frigorífico y con comercios minoristas.
- ▶ Evento 5°. Se produce con la adhesión al Programa de Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA) en el año 2009, a raíz de la voluntad del grupo de anticiparse para obtener una certificación y, así, estar preparados para atender las futuras exigencias del mercado. Los factores impulsores nuevamente son internos y generan una intensificación de encuentros a fin de cumplir con los entrenamientos necesarios del Programa de BPA.
- ▶ Evento 6°. En el año 2018 es la apertura de la Casa de Carnes Estancia del Asador para la venta minorista. La red procura minimizar las presiones sufridas por el eslabón minorista y alcanzar mayor proximidad con los consumidores para la venta de carne de calidad diferenciada. Los cambios que se producen son la selección de un asociado para gerenciar el establecimiento y la fijación de cuotas de abastecimiento entre los asociados.

Figura 4. Síntesis de eventos, factores motivadores y composición de APROCCIMA (Brasil)

Eventos	Factores motivadores (Ahuja et al., 2012)	Número de productores de la red	Instituciones de apoyo de la red
1º 1997: fundación del CITE 120	Internos	16	FEDERACITE S. R. Vacaria - S. R. Ipê EMATER
2º 2002: creación de la Alianza Mercadológica de la Carne	Internos	13	FEDERACITE S. R. Vacaria - S. R. Ipê EMATER SENAR. SEBRAE FARSUL
3º 2003: conquista del título CITE del Año	Externos	13	FEDERACITE S. R. Vacaria - S. R. Ipê EMATER SENAR. SEBRAE FARSUL
4º 2006: formación de APROCCIMA	Internos	14	FEDERACITE S. R. Vacaria - S. R. Ipê EMATER SENAR. SEBRAE FARSUL UCS
5º 2009: adhesión al Programa de Buenas Prácticas Agropecuarias	Internos	19	FEDERACITE S. R. Vacaria - S. R. Ipê EMATER SENAR. SEBRAE FARSUL UCS EMBRAPA
6º 2018: apertura de la Casa de Carnes Estancia del Asador para la venta minorista de APROCCIMA	Internos	22	FEDERACITE S. R. Vacaria.- S. R. Ipê EMATER SENAR FARSUL. UCS EMBRAPA Se destaca el apoyo de SEBRAE

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas, páginas web y documentos.

Ref.: S.R. (Sociedad Rural), FEDERACITE (Federación de CITE), EMATER (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural), EMBRAPA (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária), SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural), SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), FARSUL (Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul) y UCS (Universidade de Caixas do Sul).

De acuerdo con la información proporcionada en las entrevistas, los eventos críticos identificados en ambas redes reflejan la experiencia de eventos sentidos y vividos. La evolución temporal descrita no es congruente con el “tiempo reloj”, sino que depende de las experiencias adquiridas y, consecuentemente, de la intensidad de los lazos creados entre los actores de la red a través del tiempo (Cunha et al., 2012; Hedaa y Törnroos, 2008).

4.3. Evolución del capital social sobre la base de los eventos identificados en la trayectoria de las redes estudiadas

Según los eventos que han marcado la trayectoria del Grupo Pampa Orgánica Sur en la Argentina y de APROCCIMA en Brasil, y que evidenciaron un desempeño exitoso del trabajo grupal, en esta subsección se analiza cómo ha sido la evolución del capital social de ambas redes en cuanto a lazos *bonding*, *bridging* y *linking*.

En primer término, en la figura 5 se presenta la participación de diferentes tipos de actores en cada uno de los eventos críticos para la red argentina. Se advierte que la cantidad y variedad de lazos tuvo un incremento en el tiempo con el fin de cumplir los nuevos objetivos y actividades que fueron surgiendo en la red.

Figura 5. Participación de los actores en los eventos de la evolución de la red interorganizacional argentina

Tipos de actores	Pampa Orgánica Sur (Argentina)											
	Evento 1º		Evento 2º		Evento 3º		Evento 4º		Evento 5º		Evento 6º	
	Nº	Part.	Nº	Part.	Nº	Part.	Nº	Part.	Nº	Part.	Nº	Part.
Productores	8	72,73%	12	80,00%	8	61,54%	8	50,00%	8	53,33%	8	44,44%
Consultoría/ coordinación	1	9,09%	1	6,67%	1	7,69%	1	6,25%	1	6,67%	1	5,56%
Agencias y proyectos públicos de extensión rural	1	9,09%	1	6,67%	2	15,38%	4	25,00%	4	26,67%	4	22,22%
Organizaciones sociales	1	9,09%	1	6,67%	1	7,69%	2	12,50%	1	6,67%	1	5,56%
Universidades	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5,56%
Firmas de certificación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5,56%
Servicios del Estado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5,56%
Redes de productores	-	-	-	-	1	7,69%	1	6,25%	1	6,67%	1	5,56%
Total	11	100,00%	15	100,00%	13	100,00%	16	100,00%	15	100,00%	18	100,00%

Fuente: elaboración propia sobre la base de Ramírez et al. (2018).

Desde el evento 3º en adelante, se intensificó la vinculación con el INTA para acceder a nuevos conocimientos sobre producción orgánica extensiva de aplicación local más específica y a intercambios con otras redes de productores, como el Grupo Pampa Orgánica Norte –que inicialmente integraba la misma red– y otros grupos de productores no agroecológicos, lo que aumentó los lazos de tipo *bridging* y *linking* (figuras 5 y 6). Por otra parte, la función de intermediación del INTA permitió fortalecer la conexión y la confianza dentro del grupo (lazos *bonding*), al continuar el trabajo grupal con menor cantidad de miembros en el marco del Programa Cambio

Rural e integrarse al Proyecto Regional Territorial (PRET) Subhúmedo y Centro Sur bonaerense, con el apoyo de dos estaciones experimentales de la región. Se observa que la red pasa de una configuración redundante, cerrada y con pocos canales de comunicación externa luego de los primeros eventos, hacia una tipología cohesiva con normas comunes sólidas (figura 6). A partir del evento 5º, en el cual el grupo se plantea el desafío de realizar una gestión comercial más profesionalizada y reorientar su estrategia de diferenciación hacia el mercado interno, se observa una búsqueda de mayor relacionamiento externo (figura 5). En el evento 6º se alcanza una configuración más equilibrada del tipo abierta e inclusiva en capital social (figura 5), con una mayor diversificación de lazos puente con otros actores (universidad, servicios del Estado, Cámara Argentina de Certificación) (figura 5).

Figura 6. Evolución de los lazos de capital social y configuraciones de la red interorganizacional argentina

	Pampa Orgánica Sur (Argentina)					
	Evento 1º	Evento 2º	Evento 3º	Evento 4º	Evento 5º	Evento 6º
Lazos de capital social Cofré-Bravo et al. (2019) y Dale y Newman (2005)	<i>n</i> =11	<i>n</i> =15	<i>n</i> =13	<i>n</i> =16	<i>n</i> =15	<i>n</i> =18
<i>Bonding</i>	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto
<i>Bridging</i>	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio	Alto
<i>Linking</i>	Bajo	Bajo	Medio	Alto	Alto	Alto
Tipología de red Ramírez et al. (2018)	Redundante	Redundante	Cohesiva	Cohesiva	Cohesiva	Abierta e inclusiva

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas, páginas web y documentos.

La red brasileña APROCCIMA muestra, al igual que la red argentina, una creciente heterogeneidad de actores de apoyo y apertura a través del tiempo. Además, presenta un aumento en el número de productores participantes (figura 7).

A diferencia de la red argentina, APROCCIMA alcanza un equilibrio entre la condición de red cerrada para la explotación de conocimientos y de red abierta a la exploración (configuración del tipo abierta e inclusiva), después de una menor cantidad de eventos (figura 8). En este sentido, a partir del segundo evento crítico se destaca la presencia de participación de instituciones de apoyo (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas y Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul) y universidades (Universidade de Caixas do Sul), que han acompañado prácticamente toda evolución temporal de APROCCIMA (figura 7), aspecto que no se observó en la red argentina.

Figura 7. Participación de los actores en los eventos de la evolución de la red interorganizacional brasileña

Tipos de actores	APROCCIMA (Brasil)											
	Evento 1°		Evento 2°		Evento 3°		Evento 4°		Evento 5°		Evento 6°	
	N°	Part.	N°	Part.	N°	Part.	N°	Part.	N°	Part.	N°	Part.
Productores	16	80,00%	13	65,00%	13	65,00%	14	63,64%	19	67,86%	22	70,97%
Consultoría/ coordinación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agencias y proyectos públicos de extensión rural	1	5,00%	1	5,00%	1	5,00%	1	4,55%	2	7,14%	2	6,45%
Organizaciones sociales	1	5,00%	3	15,00%	3	15,00%	3	13,64%	3	10,71%	3	9,68%
Universidades	-	-	-	-	-	-	1	4,55%	1	3,57%	1	3,23%
Firmas de certificación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servicios del Estado	-	-	1	5,00%	1	5,00%	1	4,55%	1	3,57%	1	3,23%
Redes de productores	2	10,00%	2	10,00%	2	10,00%	2	9,09%	2	7,14%	2	6,45%
Total	20	100,00%	20	100,00%	20	100,00%	22	100,00%	28	100,00%	31	100,00%

Fuente: elaboración propia sobre la base de Ramírez et al. (2018).

Figura 8. Evolución de los lazos de capital social y configuraciones de la red interorganizacional brasileña

	APROCCIMA (Brasil)					
	Evento 1°	Evento 2°	Evento 3°	Evento 4°	Evento 5°	Evento 6°
Lazos de capital social Cofré-Bravo et al. (2019) y Dale y Newman (2005)	<i>n</i> =20	<i>n</i> =20	<i>n</i> =20	<i>n</i> =22	<i>n</i> =28	<i>n</i> =31
<i>Bonding</i>	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
<i>Bridging</i>	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
<i>Linking</i>	Bajo	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
Tipología de red Ramírez et al. (2018)	Redundante	Cohesiva	Cohesiva	Abierta e inclusiva	Abierta e inclusiva	Abierta e inclusiva

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas, páginas web y documentos.

Coincidentemente con los hallazgos de King et al. (2019), puede inferirse que las formas de capital social *bonding*, *bridging* y *linking* no deben considerarse como categorías discretas o dicotómicas, pues presentan matices mediados por el contexto. Así, cada uno de los eventos evidenció diferentes combinaciones de capital social, ya sea menos equilibradas—en las que alguno fue más dominante—, o bien más equilibradas con el transcurso del tiempo, hasta alcanzar la ambidestreza (Cofré-Bravo et al., 2019).

Al respecto, a través del análisis de la evolución de las redes argentina y brasileña se pudo confirmar que el capital *bridging* es un recurso que se debe desarrollar y nutrir. King et al. (2019) plantean la importancia de la intervención de intermediarios comprometidos, aspecto que se observa en el INTA y el MAPO en relación con el Grupo Pampa Orgánica Sur y en la EMATER, la EMPRAPA y demás instituciones de apoyo mencionadas anteriormente en el caso de APROCCIMA; son determinantes de procesos exitosos.

Sin embargo, Cunha et al. (2012) advierten que no se deben considerar como soluciones *plug-and-play* para la formación y consolidación de redes, ya que necesariamente deben coexistir con lazos fuertes entre sus participantes, según se ha reflejado en los casos de estudio.

5. Consideraciones finales

El objetivo de esta investigación ha sido identificar los cambios ocurridos en las relaciones entre participantes de dos redes de productores de carne vacuna de la Argentina y Brasil, que han evolucionado en sus vínculos cooperativos, y analizar las combinaciones de capital social *bonding*, *bridging* y *linking* aplicando una perspectiva de proceso basada en el análisis de las modificaciones sucedidas después de eventos. Se ha procurado profundizar, mediante una investigación cualitativa de tipo exploratoria, el entendimiento de cómo los productores agropecuarios conforman sus redes a través del tiempo para lograr una mezcla óptima del capital social que les confiera ambidestreza y les permita alcanzar con éxito objetivos grupales (Cofré-Bravo et al., 2019). En este sentido, la literatura resalta que muchas redes interorganizacionales no consiguen consolidar sus estructuras y modelos de gestión (Diniz Pereira et al., 2010).

Los resultados obtenidos del análisis comparativo longitudinal muestran similitudes entre ambas redes interorganizacionales. Se trata de redes que nuclean grupos reducidos de productores con una metodología de trabajo orientada al aprendizaje colectivo y al desarrollo de la confianza. Han evolucionado positivamente ampliando la fijación de objetivos productivos hacia objetivos comerciales. En esta evolución se observó un incremento de capital *bonding* en el tiempo—que les otorgó estabilidad—y de la cantidad de actores. Se evidenció, asimismo, una búsqueda de intermediarios o vínculos *bridging* y *linking* fuera del grupo, según las necesidades de adaptación y crecimiento de cada red. También se destaca el acompañamiento y el rol de intermediación de las organizaciones públicas de investigación y extensión rural desde el inicio (tanto en la red argentina como en la red brasileña), que —al interpretar la realidad de los productores— han limitado los riesgos de homofilia. Esto coincide con los hallazgos de Cofré-Bravo et al. (2019) y de Ramírez et al. (2018) en estudios de casos de redes de productores de países en desarrollo, característica que lo torna relevante para los hacedores de políticas públicas.

Finalmente, fue posible confirmar en ambas redes un equilibrio en el tiempo entre lazos *bonding*, *bridging* y *linking*. La red brasileña evidenció ambidestreza después de una menor cantidad de eventos con una mayor heterogeneidad de lazos *bridging* y *linking*, a diferencia de la red argentina, en la cual los lazos externos se fueron ampliando luego de eventos que impulsaron cambios de estrategia. En consecuencia, a los efectos de lograr un desempeño interorganizacional eficaz, se concluye que es importante para una red desarrollar la capacidad de adaptar su configuración a las condiciones cambiantes que plantea su evolución, mediante la gestión de una combinación equilibrada de capital social que conduzca a su ambidestreza.

La investigación presenta las limitaciones propias de los estudios de caso. Investigaciones futuras podrán cuantificar la evolución de lazos mediante métricas de análisis de redes sociales para aportar una comprensión más precisa de los cambios estructurales en la red a través del tiempo, que complementen el análisis cualitativo de las formas de capital social utilizadas. Asimismo, considerando que una combinación de lazos puente y lazos vinculantes aumenta la agencia (Dale y Newman, 2005), se propone profundizar la relación entre agencia y capital social en redes interorganizacionales de innovación agroalimentarias con el objetivo de ayudarlas a enfrentar los actuales desafíos de desarrollo sustentable.

Referencias bibliográficas

- AHUJA, G.; SODA, G. y ZAHEER, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization Science*, 23(2), pp. 434-448. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0695>
- Associação dos Produtores Rurais dos Campos de Cima da Serra (15 de marzo 2018). <http://www.aproccima.com.br/secao.php?pagina=2>
- BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- BIZZI, L. y LANGLEY, A. (2012). Studying processes in and around networks. *Industrial Marketing Management*, 41(2), pp. 224-234. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.007>
- BOURDIEU, P. (1986). The forms of capital. En: RICHARDSON, J. (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241-258). Greenwood.
- BRAGA, M. J. (2010). Redes, alianças estratégicas e intercooperação o caso da cadeia produtiva de carne bovina. *Revista Brasileira de Zootecnia*, 39, pp. 11-16.
- CAMPOS NARANJO, J. I. (2019). Desempeño de las cadenas de suministro em un contexto de red. *Entramado*, 15(1), 330-344. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/5431/4889>
- CEGLIE, G. y DINI, M. (1999). *SME cluster and network development in developing countries: the experience of UNIDO* (Working Paper No. 2). United Nations

- Industrial Development Organization (UNIDO). https://www.unido.org/sites/default/files/2006-10/psd_twp2_o.pdf
- CHOU H. y ZOLKIEWSKI J. (2012). Decoding network dynamics. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 247-258. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.003>
- CLARK, L. (2010). Seeing the social capital in agricultural innovation systems: using SNA to visualize bonding and bridging ties in rural communities. *Knowledge Management for Development Journal*, 6, pp. 206-218. <https://doi.org/10.1080/19474199.2011.554324>.
- COFRÉ-BRAVO, G.; KLERKX, L. y ENGLER, A. (2019). Combinations of bonding, bridging, and linking social capital for farm innovation: How farmers configure different support networks. *Journal of Rural Studies*, 69, pp. 53-64. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.04.004>
- COLEMAN, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120. <http://www.jstor.org/stable/2780243>
- CROPPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C. y SMITH RING, P. (2014). Introducción a las relaciones interorganizacionales. En: CROPPER et al. (Eds.), *Manual de Relaciones inter organizacionales de Oxford* (pp. 3-20). Bookman.
- CROPPER, S. y PALMER, I. (2014). Cambio, dinámica y temporalidad en los vínculos interorganizacionales. En: CROPPER et al. (Eds.), *Manual de Relaciones interorganizacionales de Oxford* (pp. 571-597). Bookman.
- CUNHA, J. A. C.; PASSADOR, J. L. y PASSADOR, C. S. (2011). Recomendações e apontamentos para categorizações em pesquisas sobre redes interorganizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, 9 Edição Especial, pp. 505-529.
- CUNHA, J. A.; PASSADOR, J. L. y PASSADOR, C. S. (2012). A presença de agentes intermediadores na formação de redes interorganizacionais: uma análise sob a perspectiva temporal. *Cadernos EBAPE.BR* [online], 10(1), pp. 108-128. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100008>
- DALE, A. Y NEWMAN, L. (2005). Sustainable Development, Education and Literacy. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 6(4), pp. 351-362. <https://doi.org/10.1108/14676370510623847>
- DE BRUIJN, H. y TEN HEUVELHOF, E. (2012). *Management in Networks*. E-book. Routledge.
- DINIZ PEREIRA, B. A.; CARDONA VENTURINI, J.; WEGNER, D. y LIBERATO BRAGA, A. (2010). Desistência da cooperação e encerramento de redes interorganizacionais: em que momento essas abordagens se encontram? *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 7(1), pp. 62-83.
- FACCIN, K., GENARI, D. y MACKE, J. (2017). Interorganisational social capital and innovation: a multiple case study in wine producers networks in Serra Gaúcha. *RAI-Revista de Administração e Inovação*, 14(1), pp. 52-66. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.12.002>

- FISHER, R. (2013). "A gentleman's handshake": The role of social capital and trust in transforming information into usable knowledge. *Journal of Rural Studies*, 31, pp. 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2013.02.006>
- FLICK, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Artmed.
- GRANOVETTER, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), pp. 1360-1380.
- Grupo Pampa Orgánica (15 de marzo de 2018). <http://www.grupopampaorganica.com.ar/objetivos.html>
- GULATI, R. y GARGIULO, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), pp. 1439-1493. <https://doi.org/10.1086/210179>
- GULATI, R., WOHLGEZOGEN, F. y ZHELYAZKOV, P. (2012). The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances. *Academy of Management Annals*, 6, pp. 531-583. <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:10996795>
- HALINEN, A. y TÖRNROOS, J. A. (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks. *Journal of Business Research*, 58(9), pp. 1285-1297. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.02.001>
- HALINEN, A., TÖRNROOS, J. A. y ELO, M. (2013). An event-based approach to study business network dynamics. *Industrial Marketing Management*, 42, pp. 1213-1222. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.001>
- HARTWIG, C. P. (2018). *A trajetória das redes interorganizacionais: uma análise da dinâmica dos relacionamentos após a ocorrência de eventos no CITE 120 no Rio Grande do Sul*. 2018. Dissertação Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Programa de Pós- Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais. FAEM-FAT, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, Brasil. Repositorio institucional: <http://guaiaca.ufpel.edu.br>
- HEDAA, L. y TÖRNROOS, J.A. (2008). Understanding event-based business networks. *Time & Society*, 17(2-3), pp. 319-348. <https://doi.org/10.1177/0961463X08093427>
- HERNÁNDEZ-POLITO, A.; ASTUDILLO-MILLER, M. y LEZAMA-HERNÁNDEZ, L. (octubre de 2013). *El estudio de caso como estrategia, método y objeto de investigación en Administración*. En: Anales del XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México D.F., México.
- HERNÁNDEZ-SAMPIERI, R.; FERNÁNDEZ-COLLADO, C. y BAPTISTA-LUCIO, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). McGrawHill.
- HERNES, T. y WEIK, E. (2007). Organization as process: Drawing a line between endogenous and exogenous views. *Scandinavian Journal of Management*, 23(3), pp. 251-264. <https://doi.org/10.1016/J.SCAMAN.2007.06.002>

- KALSIG, M., BENT-HANSEN, P. y SILVA-SANTOS, J. (septiembre de 2016). *Análise da trajetória de uma rede de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. En: Anales XL Encontro da EnANPAD, Costa do Sauípe, BA, Brasil.
- KELLY, A.; QUINN, B.; MILLER, K.; MOFFETT, S.; MACKEN-WALSH, A. y HYLAND, J. (2 y 3 de septiembre de 2021). *Social capital within agri-food business support networks: An exploratory perspective*. En: Proceeding ECKM 2021 22nd European Conference on Knowledge Management, Coventry University, UK. <https://doi.org/10.34190/EKM.21.060>
- KING, B.; FIELKE, S.; BAYNE, K.; KLERKX, L. y NETTLE, R. (2019). Navigating shades of social capital and trust to leverage opportunities for rural innovation. *Journal of Rural Studies*, 68, pp. 123-134. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.02.003>
- KLEIN, L. y DINIZ PEREIRA, B. A. (2014). Contribuições para a gestão de redes interorganizacionais: fatores determinantes para a saída de empresas parceiras. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 78(2), pp. 305-340.
- MALAFAIA, G. C.; MACIEL, A. C. y CAMARGO, M. E. (2009). Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia da carne bovina: o caso do Cite 120. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 11(3), pp.393-406.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (15 de marzo de 2018). Extensión y Cambio Rural. https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/cambio_rural/institucional/
- NAHAPIET, J. (2014). El papel del capital social en los vínculos interorganizacionales. En: CROPPER et al. (Eds.), *Manual de Relaciones interorganizacionales de Oxford* (p. 520-545). Bookman.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2021). *Hacia una agricultura sostenible y resiliente en América Latina y el Caribe Análisis de siete trayectorias de transformación exitosas*. <https://doi.org/10.4060/cb4415es>
- PALAU, H. (2006). Los sistemas de aseguramiento de origen y calidad en las carnes vacunas argentinas. En: PALAU, H.; ORDÓÑEZ, H. Y SENESI, S. (Eds.), *Guía para la identificación y trazabilidad animal en las carnes argentinas*. Inforcampo.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- PIZZI, A. y BRUNET, I. (2013). Creación de empresas, modelos de innovación y Pymes. *Cuadernos del Cendes*, 30(33), pp. 53-74.
- PROVAN, K.G. y KENIS, P. (2008). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), pp. 229-57.
- PUFFAL, D. P. y PUFFAL, C. W. (2014). A evolução do campo de estudos de redes interorganizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. *Brazilian Journal of Management & Innovation*, 1(3), pp. 63-86. <https://doi.org/10.18226/23190639.v1n3.04>

- PUTNAM, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. TouchstoneBooks/Simon&Schuster. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>
- RAMÍREZ, M.; BERNAL, P.; CLARKE, I. y HERNÁNDEZ, I. (2018). The role of social networks in the inclusion of small-scale producers in agri-food developing clusters. *Food Policy*, 77(C), pp. 59-70. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2018.04.005>
- SCOPONI, L. M., PACHECO DIAS, M. F., y PIÑEIRO, V. (2020). Fallas en la consolidación de redes interorganizacionales: Análisis de experiencias en la cadena de carne vacuna Argentina. *Ciencias Administrativas*, 17, pp. 072. <https://doi.org/10.24215/23143738e072>
- SYDOW, J. (2004). Network development by means of network evaluation? Explorative insights from a case in the financial services industry. *Human Relations*, 57(2), pp. 201-220. <https://doi.org/10.1177/0018726704042927>
- WEGNER, D., DE ROSSI, G. y SCARANO, T. F. (2014). A dinâmica da cooperação: um estudo longitudinal em redes empresariais do setor moveleiro. *Revista Contextus*, 12(1), pp. 111-137. <https://doi.org/10.19094/contextus.v12i1.32173>
- WOOLCOCK, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27(2), pp. 151-208. <https://doi.org/10.1023/A:1006884930135>
- YIN, R. K. (1994). *Case Study Research*. Sage Publications.