

Cambios Estructurales y Problemas de Agencia en las Cooperativas de Industrialización de Leche

Edith Depetris de Guiguet
Compiladora



IECAL

Instituto de Economía Aplicada Litoral

FCE

UNL

CAMBIOS ESTRUCTURALES Y PROBLEMAS DE AGENCIA EN LAS COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LECHE

Edith Depetris de Guiguet
Compiladora



Instituto de Economía Aplicada del Litoral
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional del Litoral

Cambios estructurales y problemas de agencia en las cooperativas de Industrialización de leche / Edith Depetris de Guiguet ... [et al.] ;
Compilado por Edith Depetris de Guiguet. - 1a ed. - Santa Fe :
Universidad Nacional del Litoral, 2017.

Libro digital, PDF
225 pag. (A4)

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-987-692-154-1

1. Cooperativas. 2. Industria Láctea. 3. Cambio Organizacional.
I. Depetris de Guiguet, Edith II. Depetris de Guiguet, Edith, comp.
CDD 334.6837

Diseño y Diagramación de Interiores: Natalia Pisarello
Diseño de Tapa: Natalia Pisarello

Contenidos

1	La Situación en Argentina y en el Mundo	1
	Edith Depetris de Guiguet y Roberto López	
2	Las Cooperativas de Industrialización de Leche y los Problemas de Agencia	7
	Edith Depetris de Guiguet, Gustavo Rossini y Rodrigo García Arancibia	
Parte I		
	La Experiencia de los Cambios en Otros Países	29
3	Cambios en las Cooperativas de la Unión Europea: El Caso Glanbia de Irlanda	31
	Rodrigo García Arancibia y Mariano Coronel	
4	Cambios en Cooperativas Europeas: El caso de Friesland Campina, Holanda	49
	Mariano Coronel y Jimena Vicentin Masaro	
5	Cambios en Cooperativas Europeas: El caso de Arla Foods	67
	Gustavo Rossini, Jimena Vicentin Masaro y Ana Laura Chara	
6	Cambios en las Estructuras Organizacionales de Cooperativas de Oceanía: El caso de Fonterra, Nueva Zelanda	83
	Edith Depetris de Guiguet y Rodrigo García Arancibia	
7	Cambios en las Estructuras Organizacionales de Cooperativas en Australia: El caso de Devondale Murray Goulburn (MG)	109
	Edith Depetris de Guiguet y Rodrigo García Arancibia	

	Parte II	127
	La Experiencia en Argentina	
8	El Contexto y la Evolución de las Cooperativas de Industrialización de Leche Argentinas Jimena Vicentin Masaro, Mariano Coronel y Ana Laura Chara	129
9	Evolución de Cooperativas Argentinas: El caso de SanCor y COTAR Roberto E. López y Luciano Vaudagna	143
10	Cooperativas Argentinas de Industrialización de Leche Medianas y Pequeñas Activas Edith Depetris de Guiguet, Mariano Coronel y Luciano Russo	169
11	Cooperativas de Industrialización de Leche que dejaron la Industria Edith Depetris de Guiguet y Jimena Vicentin Masaro	191
12	Conclusiones sobre Cambios Estructurales y Problemas de Agencia en las Cooperativas de Industrialización de Leche Edith Depetris de Guiguet, Roberto López y Gustavo Rossini	203
	Sobre los Autores	215

LAS COOPERATIVAS DE INDUSTRIALIZACIÓN DE LECHE Y LOS PROBLEMAS DE AGENCIA

Edith Depetris de Guiguet

Gustavo Rossini

Rodrigo García Arancibia

El abordaje de la problemática del desempeño exitoso y desarrollo de las cooperativas de industrialización de leche es muy complejo, por la diversidad conceptual y metodológica con que se la ha encarado previamente. El propio concepto de cooperativas encuentra variantes en los antecedentes, tanto por los diferentes marcos jurídicos de los países como por la actividad realizada. Asimismo, las cooperativas actúan en diferentes contextos socio-económicos y políticos y a diferentes niveles de la cadena agroalimentaria, con múltiples condicionantes imposibles de abarcar en un estudio, lo que exige recortes selectivos para el análisis. Por último, algo similar sucede en relación a los factores internos, por lo que también se requiere un procedimiento selectivo para su tratamiento. En esta sección explicaremos el marco elegido para este estudio.

¿Qué Entendemos por Cooperativas?

El primer aspecto a destacar en el análisis es la enorme diversidad de cooperativas que pueden existir en cualquier aspecto de la vida económica y social de un país. En un sistema de mercado y en diferentes posiciones del espectro podemos citar desde cooperativas que pueden tener por objeto la provisión de un servicio educativo para los hijos de un grupo de padres mediante la creación de un jardín de infantes; cooperativas que pueden nuclear a maestros con alguna especialidad para ofrecer sus servicios y concretar una fuente de trabajo en forma grupal; cooperativas para la producción o comercialización de hortalizas orgánicas; cooperativas de consumo con el objetivo de abaratar las compras de las familias asociadas; cooperativas para construir viviendas

con el esfuerzo propio; y así se podrían citar cientos de ejemplos.

A pesar de la gran diversidad, su organización bajo la forma cooperativa les da algunas características comunes derivadas de la ideología que las sustenta, básicamente siguen los llamados “principios cooperativos”. No obstante, la legislación de cada país y bloques económicos pueden presentar variantes en la forma en que reconocen los mismos, con límites y alcances que varían en cada contexto. Por ello, se requiere ser cuidadosos y bastante específicos con las definiciones generales y las comparaciones.

En consecuencia, para este trabajo hemos elegido conceptualizar la cooperativa como *una empresa cuyos usuarios son los propietarios y quienes ejercen el control de la misma, distribuyendo los beneficios en base al uso que hacen de los servicios provistos*.¹ El reconocimiento explícito de la cooperativa como empresa ha sido hecho por la Alianza Cooperativa Internacional en su Declaración de Identidad Cooperativa de 1995,² que la definió como *una asociación de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, culturales y sociales comunes, por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada*.

No importa cuán básica o compleja sea la empresa, siempre existe la necesidad de organización de algunos recursos (humanos, financieros, etc) que les permita realizar las actividades propuestas para lograr los objetivos buscados. Si bien las cooperativas no son empresas que privilegian el capital, lo necesitan para lograr sus objetivos. Por otra parte, para lograr los objetivos, deben ser capaces de generar valor en la empresa, apuntando a tener beneficios, como diferencia entre ingresos y costos, y que los mismos sean sostenibles en su accionar con la competencia.

Esos recursos son en principio aportados por los mismos usuarios, que se constituyen de esta manera en los propietarios de la empresa. Como dueños, tienen el derecho a gobernarla y controlarla, y según los principios que las guían, deben hacerlo bajo un sistema democrático. Los beneficios que se obtengan, deberán ser repartidos en función del uso de los servicios entre los asociados.

De particular relevancia es resaltar que las cooperativas son entidades privadas, no son públicas ni estatales. Si bien su accionar usualmente resulta en externalidades positivas, y contribuyen al desarrollo regional, su objetivo inmediato y explícito es beneficiar al grupo de personas que las crea, las usa, las financia y las controla.

¿Cómo se Conceptualiza la Cooperativa de Industrialización de Leche?

Además de los rasgos derivados de la aplicación de los principios cooperativos, que como se dijo, se reflejan de múltiples maneras en los marcos jurídicos de los países, las cooperativas difieren según la actividad o el sector en que operan. En el caso del sector lácteo, corresponden varias precisiones.

En primer lugar, con el término cooperativas lecheras o cooperativas lácteas se abarca a diferentes tipos de entidades, por lo que estos términos no reflejan adecuadamente el tipo de actividades que las mismas realizan. Hay cooperativas que pueden concentrarse en el acopio y la negociación del paquete de leche; otras que se ocupan de proveer insumos y asesoramiento a sus asociados, así como alguna función como el transporte; otras que además hacen algún tipo de elaboración básica de algún producto (por ejemplo el descremado o la elaboración de quesos sin marcas); algunas pueden avanzar un poco más en la elaboración tratando de colocar marcas propias; hasta aquéllas que son multiactivas en el acopio, la elaboración, distribución de productos con marcas propias e inclusive en la exportación. Por lo tanto, aunque se denominen de la misma manera, las realidades y problemas de cada una son muy diferentes, y el análisis

1 Barton (1989).

2 Una conceptualización interesante de los principios y la importancia del capital puede verse en ICA (2016).

requiere precisión acerca del tipo y nivel de la cadena de valor agregado en que se concentren.

Originariamente, las cooperativas lecheras comenzaron por acopiar leche y negociar en conjunto con terceros el precio, en una actitud defensiva. Como otras cooperativas del sector agropecuario, constituyeron herramientas para afrontar fallas de mercado. El objetivo inmediato fue poder asegurar la venta de la materia prima y lograr mejores precios para incrementar los ingresos del productor tambero. Este tipo de cooperativas lecheras en este trabajo las conceptualizamos como cooperativas de negociación de leche. Usualmente se complementaron con actividades de compra en conjunto y venta de insumos para los productores, de proveer o administrar el servicio de transporte, y de servicios técnicos de asistencia y asesoramiento. En la actualidad muchas cooperativas que no pudieron o no quisieron avanzar en la cadena industrial se volcaron nuevamente a la negociación de paquetes o pooles de leche, con o sin actividades complementarias.

Con un producto extremadamente perecedero, y con pocos compradores, el poder de negociación se reducía ante la imposibilidad de almacenamiento, lo que llevó a muchas a iniciar algún proceso de elaboración. Con el aporte de pequeñas cuotas de capital de cada uno de los participantes, se comenzaron las primeras plantas desnatadoras, el envasado y reparto de leche en zonas urbanas, o la producción de quesos, según fuera el caso. Con estas pequeñas cooperativas, los productores integraban su producción primaria al eslabón de la industria, con otros vecinos en similar situación. Los productores-propietarios de la planta eran los usuarios de los servicios entregando la leche cruda que se procesaba, repartiéndose los excedentes que quedaban en proporción a la cantidad de leche entregada.

En todo este proceso muchas de las cooperativas fueron creciendo y cubriendo más eslabones de la cadena de valor hacia adelante, ya sea con la diversificación de los productos elaborados, pasando de commodities a otros que requerían desarrollos tecnológicos, el reconocimiento de marcas, o innovaciones varias; o de funciones hacia el consumidor, con la incorporación de transporte, la distribución e inclusive la venta al público. Estas son las cooperativas objeto de este estudio, las que denominamos cooperativas de industrialización de leche. También pueden estar integradas hacia atrás con otros servicios varios, más generalmente de asistencia al productor y venta de insumos.

Por lo tanto, según el concepto básico previamente expuesto, caracterizamos a *las cooperativas de industrialización de leche como empresas cuyos dueños-usuarios de los servicios (de procesamiento, comercialización de productos, distribución, etc) son los mismos productores que entregan la leche, que a su vez la gobiernan, y se reparten los beneficios (excedentes).*

De importancia a resaltar es que en la medida en que las cooperativas avanzan en los eslabones de la cadena hacia el consumidor los desafíos y complejidades del mercado las condicionan más. Es muy diferente la estructura y competencia para una cooperativa de negociación de leche que para una de industrialización, máxime si ésta coloca productos de alto valor agregado. Aquí la competencia y la concentración del mercado se hacen mucho más acentuadas, así como los requerimientos de inversiones y capacidad de manejo empresarial. Si bien el objetivo puede seguir siendo el de contribuir a generar excedentes que aumenten el ingreso al productor, ahora no se trata, como en los inicios, de una actitud defensiva de negociación de precios, o de empresa testigo, sino más específicamente de disputar en los eslabones de mayor rentabilidad parte de las ganancias para los productores.

Este cambio a menudo es ignorado, pero el éxito de la cooperativa no se debería evaluar en estos casos por aspectos como el crecimiento de la empresa, por la cantidad de empleados que tiene, u ocupar primeros lugares en el ranking empresarial, sino **en la forma en que efectivamente contribuye a incrementar el ingreso de los asociados**, transfiriendo las ganancias del eslabón, que en lugar de ir a los competidores, es recibida

por los productores.³

Factores que Influyen en el Desarrollo de las Cooperativas

El crecimiento y desarrollo de las cooperativas de industrialización de leche está condicionado por numerosos factores, de entre los que rescatamos tres de mucha relevancia: 1) el contexto externo; 2) el nivel de la cadena en que opera; y 3) la adecuación de su estructura organizacional.⁴

El contexto externo es muy amplio, incluyendo el conjunto de elementos que están fuera del control de la cooperativa (marco jurídico, macroeconómico, político, factores de oferta y demanda, etc). La mayoría de estos elementos afectan a todos los participantes, mientras que algunos específicamente a las cooperativas, como por ejemplo, la legislación que determina sus características y muchas de sus posibilidades. Para que una organización sea competitiva debe reflejar las características de su entorno en su estructura, adaptarse a los cambios.⁵ La inflexibilidad de las normas pone un cebo a las modificaciones que tanto el contexto como el nivel de la cadena exige en un mundo cambiante.

El contexto económico de la agroindustria y del sector lácteo en particular en todo el mundo ha estado en continuas transformaciones, influenciadas por factores como la globalización de los '90, la integración de bloques económicos, la internacionalización empresarial. Por el lado de la demanda, ha habido cambios en la población (de rural a urbana, en la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, en la conformación de los hogares, en los niveles de ingresos) y en sus preferencias (hábitos alimentarios, dietas, trazabilidad de productos, alimentos funcionales). Por el lado de la oferta, se ha venido dando una concentración en todos los niveles, con mayores requerimientos de capital, innovaciones, calidad, información, de cuestionamientos de propiedad intelectual y biotecnológicas, y otros para responder a la cambiante y más exigente demanda.⁶

También el contexto macroeconómico y de las políticas varía según los países, con extremos como la regulación de cuotas que predominó en la Unión Europea a la total liberalización de Oceanía. En Argentina en particular, fue muy fluctuante para la producción en las últimas tres décadas, con períodos de profunda inestabilidad e incertidumbre.⁷

El nivel de la cadena en que opera la organización, como ya se mencionó, la posiciona en diferentes estructuras de mercado. A medida que se avanza hacia el consumidor, hay posibilidad de mayores ganancias, pero también se hace más difícil la competencia y mayores los riesgos, así como los requerimientos de recursos y tecnologías.

Las empresas han debido ajustarse a esos cambios en todos los niveles. En el sector industrial en particular, han requerido de desarrollos e innovaciones de productos, y procesos organizacionales que demandaron fuertes inversiones, situación de la que no estuvieron exentas las cooperativas.

Por último, pero no menos importante, y centro de interés en este trabajo, es la estructura organizacional, definida en este trabajo como *las relaciones entre los asociados y la cooperativa, y de los asociados entre sí*, que detallaremos un poco más en la siguiente sección.

3 El ingreso de los asociados puede considerarse en una forma amplia, que incluiría también el abaratamiento del costo de producción con servicios varios; o estricta, con pago de la leche más alto, retornos en efectivo y/o capitalización de los mismos. Lo importante es que la forma refleje democráticamente la preferencia de los asociados.

4 Bijman et al. (2012), Van Sanger y Bijman (2012), Bijman J. y B. Doorneweert (2008).

5 Nilsson (1999), Van Bekkum (2001), Bijman (2016).

6 Para una buena revisión ver Baarda (2002).

7 Ver Depetrís de Guiguet y otros (2011; 2013).

Estructura Cooperativa⁸

Siguiendo el enfoque elegido, la estructura cooperativa puede ser comprendida en tres dimensiones:

1. La estructura de inversión, que incluye la contribución de capital de sus propietarios, la asunción de riesgo y el derecho a reclamo de excedentes. En esta dimensión el rol del asociado es el de inversor, que a menudo se efectiviza sobre la base de aportes según las transacciones que realiza.

2. La estructura transaccional, que comprende las relaciones entre la cooperativa (persona jurídica) y los asociados en el uso y la distribución de beneficios. En el caso de las cooperativas lecheras incluye los acuerdos y contratos de entrega de la producción a cambio de un precio. En este esquema el rol del asociado es el de usuario.

3. La estructura de gobierno (gobernanza) o control que incluye la participación en la toma de decisiones y monitoreo de las actividades. El rol del asociado es el de supervisor.⁹ Los asociados a través de la Asamblea General delegan en el Consejo de Administración los derechos de control.

Estas relaciones, o estructura cooperativa, puede ser plasmada de diferentes maneras, variando desde formas más colectivizadas a más individual. En general no se encuentran formas puras extremas, sino que hay situaciones intermedias, en las que prevalece más una que otra. El grado dependerá de la manera más eficiente de manejar los costos internos de la organización. Usualmente, a medida que se torna más grande y compleja la organización, la estructura tiende a ser organizada en una forma más individualizada. En el mundo, las dos formas extremas pueden ser ejemplificadas en el Tabla 2.1.

Una estructura colectiva se corresponde mejor en una situación en la que los intereses están homogéneamente distribuidos entre los miembros, mientras que una mayor heterogeneidad requiere una estructura que transmita los incentivos a los asociados sobre una base más individualizada.

De importancia central para resaltar en este trabajo es que se considera que en la medida en que las cooperativas avanzan en los eslabones de la cadena hacia el consumidor, los niveles de mercado se hacen más concentrados, con menos participantes y más grandes en tamaño y poder. Por lo tanto, los desafíos y las complejidades aumentan exponencialmente, en particular en relación a los requerimientos de inversiones y capacidad de manejo empresarial. Para tener éxito en esos eslabones se necesita no solamente un manejo empresarial apropiado, sino las posibilidades de uso de instrumentos similares a los de la competencia, cualquiera sea la forma jurídica que adopte. Y en la competencia en los mercados de lácteos de mayor valor agregado, tanto como de commodities en la exportación directa o indirectamente se encuentran las mayores empresas multinacionales del mundo.

Por lo tanto, volvemos a resaltar la diferencia en **las cooperativas de industrialización de leche que se toma en este estudio: en esta realidad, la cooperativa entra a disputar las ganancias de ese eslabón de la cadena láctea de mayor rentabilidad, para distribuirlas entre los asociados, e incrementar los ingresos de los productores-dueños de la cooperativa.** Para cumplir sus objetivos, la cooperativa tiene que obtener las ganancias que dejaría de percibir el productor al entregar al particular, primera con-

⁸ Se sigue a van Bekkum (2001).

⁹ van Bekkum pag. 46.

dición, por lo que debe ser económicamente exitosa como empresa; y luego distribuirlas para que efectivamente se aumente el ingreso de los asociados. Este es un punto que discutiremos luego, ya que en las cooperativas argentinas parece estar muy arraigado el concepto de que se prefieren servicios adicionales en lugar de retornos.

Tabla 2.1 Estructuras Colectivas e Individualizada

Transacción	Estructura Colectiva	Estructura Individualizada
Manejo de la oferta	Entregas sin límites y obligación de la cooperativa de recibir toda la producción de los asociados	Volúmenes acordados en función de las necesidades o posibilidades de manejo de la cooperativa, compras a no asociados.
Inversión		
Condiciones de Entrada	Abierta en cualquier momento y sin ningún costo	Restringida según algún criterio, sujeta a pago de derechos (con diferentes alternativas).
Instrumentos Financieros	Reservas a las que el asociado en forma individual no tiene derechos;	Reservas distribuibles en caso de cierre o ventas después de cubrir las deudas.
Distribución de excedentes	Reservas legales y optativas	Pago de dividendos sobre la producción, adicionales a los precios de mercado
Naturaleza del derecho a los excedentes	De los miembros en forma colectiva; no transferible	De los miembros en forma individual; transferible entre miembros y apreciable
Gobierno		
Voto	Un hombre, un voto	Proporcional según el uso, o la producción entregada
Toma de Decisiones y control	Gerenciamiento y control en el Consejo de Administración	Separación de propietarios (asociados individuales) de la gerencia, con decisiones de control delegados en el Consejo de Administración.

Fuente: Adecuación realizada de van Bekkum (2001) pag.47.

Estrategia y Estructura

La estructura tiene importancia porque tiene que estar alineada con las estrategias para permitir el desarrollo de la cooperativa.¹⁰ Las estrategias empresariales, siguiendo a Porter (1980), pueden consistir en: a) liderazgo de costos; b) diferenciación; c) focalización en grupos particulares, líneas de productos o mercados geográficos (interno o externos).

Esta asociación se torna tan crucial que las cooperativas mismas son definidas como *combinaciones específicas de características estratégicas y estructurales, que de no estar correspondidas en una manera coherente darán lugar a ineficiencias organizacionales*.¹¹ A una determinada estrategia corresponde una estructura organizacional, y una estructura organizacional particular conviene a una estrategia empresarial específica. Por ejemplo, cuando las políticas lecheras de la UE introdujeron las cuotas de producción, se puso un límite a la capacidad de expansión en volumen de las cooperativas, lo que llevó en primer lugar a una *estrategia de agregar valor a los productos en el mercado doméstico y luego a una estrategia de internacionalización a través de inversiones directas en otros países*.¹² De esta manera, cooperativas de Holanda se expandieron a Alemania y Bélgica; las de Irlanda al

¹⁰ van Bekkum (2001).

¹¹ Idem, pag. 44.

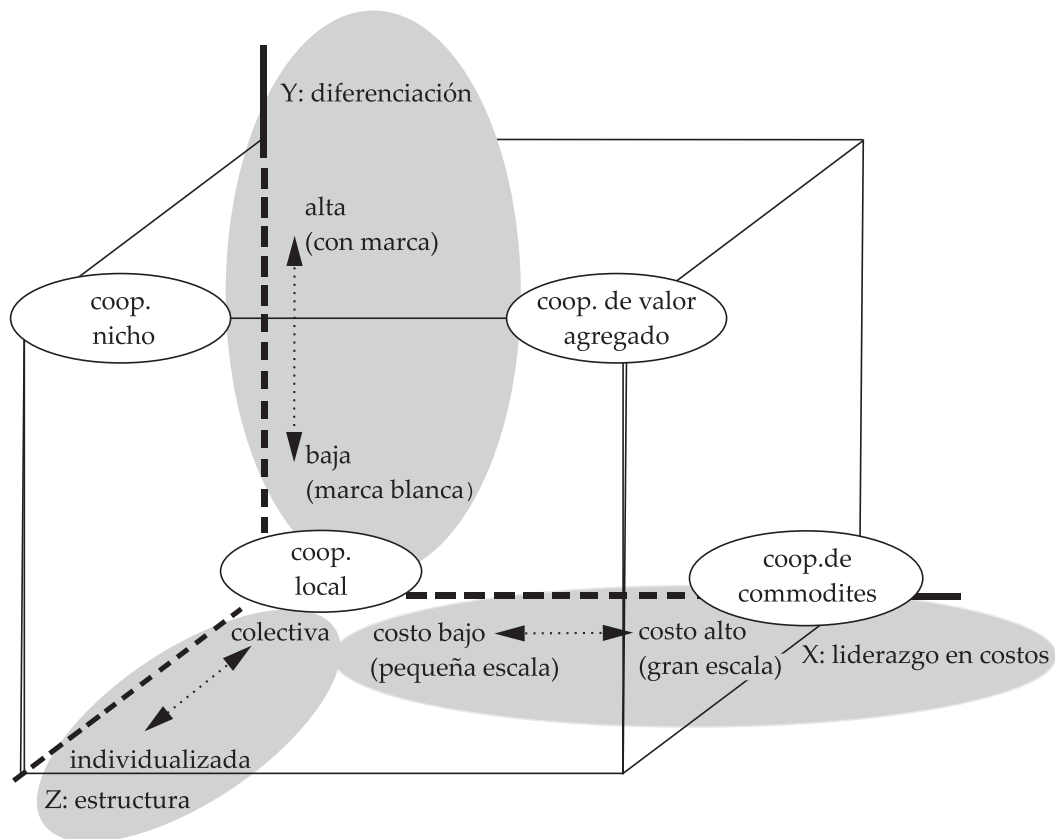
¹² Idem, pag. 161.

Reino Unido (UK) y comenzaron fusiones y adquisiciones en otros países.

Por otra parte, el cambio de estrategia fue seguido por cambios en la organización interna de las cooperativas. Por ejemplo, la atención se volcó al diseño de esquemas de inversión capaces de atraer mayor cantidad de aportes de los asociados, cuando previamente se apoyaba mayormente en la retención de excedentes; el esquema de precios se modificó para diferenciar entre las operaciones por la leche y los resultados de la inversión en la distribución de retornos a los asociados, ya que ahora no era el objetivo la mayor cantidad de leche; igualmente ocurrió con el ajuste del sistema de votación dada la mayor heterogeneidad de intereses, y la necesidad de atraer a productores con mayores volúmenes, cuando antes la ideología de un miembro un voto sobre el principio de solidaridad era la prevalente.¹³

Sobre la base de: 1) las características estratégicas: X= liderazgo de costos, Y = diferenciación; y Z= la estructura organizacional; y 2) tomando en cuenta cuatro aspectos: a) grado de individualización de la relación cooperativa-asociado; b) transacción de los productos; c) inversión de capital; d) participación en el gobierno y la toma de decisiones, en su estudio de cooperativas del mundo, van Bekkum diferencia al menos cuatro tipos: (Van Bekkum pag.49).

Figura 2.1 Tipos de Cooperativas



Fuente: van Bekkum (2001) pag. 49.

¹³ Idem, pag.161.

De esta manera quedan configuradas en los extremos:

1. La cooperativa local en la que:

X: pequeña escala de operaciones y por lo tanto relativamente alto costo/pequeña participación de mercado;

Y: producto sin diferenciación;

Z: estructurada colectivamente, que correspondería al concepto original Rochdaleano.

Los asociados se identifican con problemas comunes, con fuerte sentido de solidaridad. El capital básico no es relevante, siendo aportado por los productores. Estructuralmente puede organizarse sobre la preferencia por formar reservas irrepartibles, capitalizar excedentes, sin derechos de entrada, igual precio para todos, una persona un voto. Tipo Rochdale.

2. La cooperativa de commodities, donde

X= gran escala de operaciones, bajo costo con reconocida posición de mercado;

Y= productos no diferenciados;

Z= estructurada colectivamente.

Suele evolucionar con el crecimiento de la local y/o por fusiones. Aumenta la escala de operaciones con una estrategia de bajo costo, para lo cual requiere atraer mayores volúmenes. Los productos no tienen diferenciación o es baja, por lo que atiende mercados que aceptan estas características. Por ello le conviene una membresía abierta, sin derechos de entrada, capital variable e ilimitado. A medida que entran más asociados, la homogeneidad comienza a disminuir, así como el espíritu de pertenencia grupal. Los requerimientos gerenciales no aparecen aún tan altos, ni las necesidades formales de monitoreo. Puede continuar priorizando la formación de reservas irrepartibles por sobre el capital individual, aunque para atraer más volúmenes, requiera comenzar a negociar precios diferentes, con bonificaciones que atraigan productores adicionales.

3. La cooperativa “nicho” o de nueva generación, donde

X= pequeña escala de operaciones y relativamente alto costo, enfocada a posiciones dominantes en pequeños segmentos de mercado;

Y= productos diferenciados, con marcas;

Z= estructura individualizada.

Aunque la escala de operaciones no requiere ser tan alta, la necesidad de capital aumenta para la estrategia de diferenciación de productos o adecuación a los demandantes por productos específicos. La calidad de la materia prima es objeto de estrictos controles, por lo que la membresía puede llegar a ser cerrada y requiere incentivos para entregar la producción buscada. Así aparecen contratos de entrega, inversiones proporcionales a los volúmenes comercializados, con acciones bien individualizadas, y derechos de entrega. Consecuentemente, cambios en el sistema de votación y pagos por la materia prima.

4. La cooperativa con “valor agregado”, para la cual

X= gran escala de operaciones y relativamente bajo costo, posiciones dominantes en segmentos de mercados;

Y= productos altamente diferenciados;

Z= estructura individualizada.

Entrar a segmentos avanzados en la cadena de valor agregado más rentables requiere capital no solamente para el procesamiento, sino para actividades conexas de diferenciación del producto, logística de distribución, su marketing, publicidad. La com-

petencia suele estar muy concentrada y manejando herramientas muy sofisticadas para la imposición de productos en el mercado. Al requerirse grandes volúmenes de materia prima, la heterogeneidad de los asociados crece, así como la de sus preferencias y relación con la cooperativa, incluyendo la aceptación de nuevos miembros. El capital es muy crítico, requiriéndose aportes proporcionales a las entregas, con incentivos adecuados para conseguirlos. Posiblemente requiera compras de no asociados, con precios diferenciados. Para mantener el interés de esta membresía y atraer los recursos, la estructura interna requerida es altamente individualizada.

¿Qué ocurre cuando no se ajustan estos requisitos?

El camino indica que en la medida en que las cooperativas van pasando de una estrategia de liderazgo de costo a una de diferenciación de productos y focalización en segmentos de mercados de alto valor agregado, debe ir acompañado de cambios en la estructura. No hacerlo generará problemas de falta de incentivos que finalmente atentará contra la sustentabilidad de la cooperativa. Ello ha llevado a algunos autores¹⁴ a concluir que las cooperativas están limitadas empresarialmente por su propia naturaleza, por lo que deben mantenerse en el segmento de commodities, ofreciendo logística y procesamientos básicos pero evitando entrar a segmentos en los que se requiere uso intensivo de capital y desarrollo de innovaciones. Por el contrario, si persigue una estrategia de avanzar en la cadena de valor con marcas y tecnologías sofisticadas para competir por mayores márgenes, debe distanciarse de la forma cooperativa tradicional.

En la medida en que los desalineamientos no puedan ser corregidos, la cooperativa tendrá problemas que pueden resultar en su desaparición (por quiebra, disolución, absorción por otras, o cualquier forma). La pregunta que surge es ¿cuáles son los problemas de incentivos que esta falta de coherencia entre estrategias y estructura pueden generar?

Una de las respuestas posibles deviene de la aplicación de la teoría de la agencia. Desde su esbozo, varios han sido los análisis que por su forma organizacional, posicionaron a las cooperativas en una situación más débil en relación a su eficiencia y desempeño que las empresas de capital (investor owned firms IOF), lo que requiere de ellas mayor trabajo para contrarrestarlas.¹⁵ En la búsqueda para contrarrestar los mismos, se ha recurrido a modificaciones estructurales, con muchísimas variantes, que han tomado distancia de las formas cooperativas tradicionales. En la siguiente sección se hará una breve descripción

¿Qué Tipo de Problemas de Incentivos puede Generarse?

Según la teoría de la agencia, pueden existir intereses divergentes entre el dueño del capital en una empresa, denominado principal, y quien la administra, el agente. El principal delega autoridad en el agente para tomar decisiones que afectan el desempeño de la empresa, que no siempre pueden resultar en beneficio del primero. Por ejemplo, mientras que el dueño del capital buscará maximizar su rentabilidad, el administrador puede tener otros objetivos como preservar su puesto de trabajo, lograr beneficios particulares, el crecimiento de la empresa por razones de prestigio, y otros.

Las relaciones entre principal y agente pueden tornarse problemáticas cuando: 1) hay divergencia de intereses entre ambos; 2) dificultades para que el principal haga un seguimiento adecuado y sin costo del comportamiento del agente; 3) asimetrías de infor-

¹⁴ O'Connor y Thompson (2001), Schrader (1989).

¹⁵ Borgen (2002), Nilsson (1999), Gunnarson (1999), O'Connor y Thompson (2001), Schrader (1989).

mación, que no le permite al principal contar con todos los detalles que posee el agente.

Como resultado, pueden darse dos tipos de situaciones. La primera denominada riesgo moral, por la cual el agente lleva a cabo acciones que oculta al principal, o que son costosas de detectar. Por ejemplo, en una empresa, acciones u operaciones del grupo gerencial que no son compartidas o detectadas por el directorio. La segunda es la selección adversa, que implica que el agente tiene información que no comparte, y que no es fácil de obtener para el principal, o muy costosa, y que llevan a este último a aceptar propuestas o negocios que no resultarán en su beneficio.

Para evitar estas situaciones, se establecen contratos entre principal y agente determinándose los términos del acuerdo, pero siempre quedarán aspectos imposibles de especificar de antemano, por lo que ningún contrato es perfecto o completo, y siempre quedarán algunos aspectos de estos riesgos en pie.

En las organizaciones, son muy relevantes los contratos (o acuerdos, especificaciones) que establecen tanto los procesos de toma de decisiones como las asignaciones de derechos residuales. Con relación al primero se concluye la necesidad de establecer algún sistema que incentive al agente a alinear sus propios intereses con los del principal, así como la dirección y el control por el principal. El segundo refiere a la forma en que se repartirán los recursos (ganancias) una vez que se hayan pagado todas las obligaciones.

La teoría de la agencia se basa así en los diferentes incentivos que pueden tener los principales (en la cooperativa los asociados) y los agentes (en la cooperativa sus representantes, personal gerencial y empleados). Aplicada la misma a las cooperativas, aparecen dos problemas de agencia, de interés en este trabajo, que en particular se acentúan con la falta de coherencia entre estructura y estrategias: a) relacionadas con las inversiones y b) relacionadas con la gobernanza.

A. Problemas Relacionados con las Inversiones

A.1. Problemas de la Propiedad Común

Los problemas de incentivos por la propiedad común aparecen por la disparidad que puede surgir entre las contribuciones para financiar las inversiones y la distribución del beneficio que se deriva.¹⁶

Uno de los primeros problemas que destaca la teoría de la agencia con las cooperativas tradicionales, comparada con las sociedades comerciales de capital, es la falta de incentivos de inversión por los llamados derechos de propiedad vagamente definidos, y los derechos de reclamos residuales no abiertamente negociables.

La cooperativa como persona jurídica es la titular de los activos empresariales, con asociados que individualmente solo tienen derechos a reembolsos de las acciones o cuotas partes que han integrado. Asimismo, la cooperativa no solamente es titular de los activos comunes (plantas industriales, equipamiento, vehículos, etc) sino también de las reservas no distribuibiles (legales y facultativas), a las cuales no tienen individualmente derechos de propiedad cada asociado. La experiencia indica que las cooperativas han tendido a priorizar la creación de capital colectivo (no individualizado), en particular reservas, por muchas razones: da mayor independencia a la gerencia para su manejo,¹⁷ permite decisiones más rápidas, es "capital barato", protege en caso de malos ejercicios. Sin embargo, no permite recibir claras señales de mercado en relación a su valor y pueden afectarse a alternativas menos rentables.

Por otra parte, el principio tradicional de "puerta abiertas" de la doctrina, con libre entrada y salida, cuando está exigido por la legislación, puede hacer posible asociar-

¹⁶ van Bekkum (2001).

¹⁷ Homan (1989).

se a la cooperativa sin ningún aporte para compensar por las inversiones colectivas que los antiguos asociados han contribuido a generar a través de los años, inclusive a veces, de generaciones de la misma familia. El acceso de nuevos miembros de esta manera, sin ninguna compensación por el capital que se podría tener que utilizar para procesar esa producción adicional, puede afectar adversamente las estrategias comerciales adoptadas, perjudicando al conjunto. Por ejemplo, en las cooperativas de industrialización de leche sin capacidad ociosa, la materia prima aportada por el ingreso de nuevos asociados sin las correspondientes compensaciones para expandir la infraestructura procesadora, podría llegar a excederla, poniendo presión adicional a la empresa, o inclusive acelerando problemas de colocación de productos y caída de precios de todos los asociados en casos de un mercado sobreofertado. En forma similar, el retiro intempestivo de un grupo de productores puede afectar los volúmenes de venta comprometidos, así como incrementar los costos promedios. En la medida en que los participantes no asuman la total consecuencia de sus acciones, se generarán comportamientos oportunistas, de "polizonte", que redundarán en una asignación sub-óptima de recursos.¹⁸

Otros problemas surgen en relación al valor de la empresa cooperativa como propiedad común, y el valor de las acciones de los asociados. Por ejemplo, a diferencia de las empresas de capital, mientras que los activos y las reservas de la cooperativa se van incrementando en valor con el tiempo cuando crece, no ocurre lo mismo con las acciones individuales en las cooperativas que permanecen a su valor nominal. No existe la posibilidad de transferir las acciones a nuevos asociados a un precio de mercado. En las cooperativas tradicionales las acciones se transfieren con acuerdo del consejo de administración internamente, a su valor nominal, sin relación con los resultados de la actividad comercial. Peor aún, se van depreciando cuando en el sistema la inflación es relevante.

Por lo que antecede, desde el punto de vista teórico, y con escasez de recursos, es difícil justificar alguna predisposición de los asociados a incrementar sus inversiones en acciones de la cooperativa, en lugar de concentrarlas en su propia explotación.

Cuando la cooperativa adopta como estrategia avanzar en la cadena de valor para apropiarse de la ganancia en ese eslabón, y trasladarla a sus asociados, uno de los aspectos críticos que tiene que cubrir son las mayores inversiones. En la medida en que los activos comunes no sean suficiente, una de las fuentes de financiamiento que la misma doctrina cooperativa establece como propia de estas entidades, son los aportes de los dueños, o sea los asociados. Sin embargo, tanto en la teoría como en la práctica se reconoce que la forma cooperativa tradicional no ofrece incentivos para hacerlo por el comportamiento de "polizonte", tanto interno como externo.

Otro problema de polizonte interno que suele ocurrir es la preferencia de los asociados por prestar dinero a la cooperativa recibiendo intereses por el mismo, en lugar de invertir en cuotas partes. Siendo las cuotas partes capital individualizado de riesgo, o sea que en caso de liquidación solamente se retorna previo pago de las deudas existentes, la falta de incentivo es real. Por otra parte, no siempre se pagan intereses por ese capital inmovilizado, y en caso de hacerse, puede ser inferior a las tasas de mercado, dependiendo de la legislación.

Las inversiones realizadas en la cooperativa, ya sea comunes o individualizadas, genera un problema de polizonte externo con no asociados. Si la cooperativa, a través de una buena estructura-estrategia lograra insertarse exitosamente en un segmento de mercado que le permitiera trasladar al asociado, encima del precio de mercado de la materia prima, parte de la ganancia obtenida por medio del reparto de excedentes, generaría que los no asociados reclamaran a sus industrias precios más altos. En estos casos la cooperativa actuaría como empresa testigo sin recibir retribución por ello.

¹⁸ Nilsson (1999).

Una cuestión no menor en la teoría refiere a problemas de ineficiencias en las cooperativas por las dificultades de movilización del capital común, no reembolsable (reservas) y la capacidad de redireccionar operaciones desde sectores decadentes a otros en expansión, en particular cuando hay mucha competencia.¹⁹ En parte ello se atribuye a las inversiones que se pudieron haber hecho con el personal en general y gerencial en particular, logrando cierta competencia, profesionalidad y atributos que no es fácil utilizar si se cambia de actividades, por lo que no surgen incentivos para la innovación, y para corregir las ineficiencias.

A.2. Problemas de Horizonte

El problema de horizonte como falta de incentivos para la inversión aparece porque media un cierto período entre el momento en que el asociado realiza la inversión y en el que puede recibir el beneficio esperado, dando preferencia al corto plazo.

Ello puede deberse a diferentes intereses entre los asociados, la gerencia y el consejo de administración en relación a la distribución inter-temporal de costos y beneficios de inversiones²⁰. En particular puede acentuarse cuando la cooperativa es multiactiva, y las inversiones priorizadas en un período solamente beneficiarán a parte de los productores (por ejemplo silos de almacenamiento de granos en la sección acopio de cereales) en relación a los socios tamberos.

La preferencia por beneficios de corto plazo también puede crear falta de incentivos para realizar inversiones que no son fácilmente visibles, y que llevarán tiempo en dar frutos, como la imposición de una marca propia en el mercado, desarrollos de innovaciones, o planes de capacitación. Igualmente varía con la edad del asociado, ya que mientras la preferencia por el corto plazo puede predominar con asociados próximos a jubilarse, podría ser más aceptado por jóvenes que recién se incorporan a la actividad.

A.3. Problemas de Portafolio

La diversificación de activos entre diferentes operaciones es un criterio económico predominante en la teoría por la disminución del riesgo. Una estrategia de diversificación del portafolio de inversión por un lado facilitaría la alineación entre estrategia y estructura reduciendo el riesgo agregado. Por ejemplo, en una cooperativa multiactiva, en períodos en que los precios de los granos están bajos, puede que prospere la actividad ganadera o lechera, o que tenga un flujo de dinero permanente manteniendo un supermercado o una estación de servicios con la provisión de combustibles. No obstante, agregaría otros problemas, por ejemplo, por la heterogeneidad de los asociados con preferencias divergentes y las necesidades de incrementar la inversión en diferentes líneas productivas. Mientras la empresa sea pequeña, puede ser manejable, pero en la medida en que crece los problemas se van multiplicando. En las cooperativas de industrialización de leche con estrategias de agregar valor, se han utilizado en el mundo mecanismos innovadores que pueden contribuir a reducir el riesgo, como la transferibilidad de acciones en mercados y apreciación del capital, no disponibles en este país.

B. Problemas de Agencia relacionados con la Gobernanza

La forma organizacional cooperativa sostiene el principio de “gobierno democrático”, por lo que la empresa debe ser controlada por sus asociados de acuerdo a criterios especificados. En la cooperativa tradicional el principio doctrinario es “un voto por aso-

¹⁹ Nilsson (1999).

²⁰ Idem, pag. 29.

ciado”, independientemente del número de cuotas partes que tenga. Según la teoría de la agencia, por lo tanto, para cualquier miembro es muy difícil ejercer alguna influencia en las decisiones, por lo que se espera que se comporten en una forma apática.²¹

Administrativamente, las cooperativas cuentan con personal en relación de dependencia y estructura gerencial (agentes) diferente al órgano de conducción de los asociados (principales), el Consejo de Administración. Por lo tanto, pueden surgir problemas de agencia de varios tipos.

B.1. Problemas de Control

En la cooperativa, los principales son los usuarios-propietarios, los asociados que la crearon y para cuyo beneficio se mantiene. Un primer elemento que la teoría considera en relación a estos costos en las cooperativas es la dificultad de operacionalizar algunos objetivos y evaluar cómo se van logrando.²² Tradicionalmente las cooperativas, como algunas de industrialización de leche, establecieron muchos objetivos que excedían los puramente económicos, y apuntaban a brindar beneficios que otras instituciones privadas o gubernamentales hubieran tenido que dar (crédito, infraestructura básica, servicios varios). Cuando más amplios, complejos o difusos sean los objetivos, mayores las dificultades de monitoreo por los principales, así como los costos.

El tema del control en el alineamiento estrategia-estructura de la gobernanza es complejo. Mientras que en las cooperativas locales con productores homogéneos el criterio de “un miembro un voto” puede ser adecuado para las decisiones simples que deban tomarse, puede no serlo cuando se requieren atraer productores con mayores volúmenes o mayores inversiones para ganar eficiencia productiva. Los productores grandes considerarán que un solo voto puede no darles suficiente representatividad en decisiones en las que ellos asumen mayores riesgos o para las que generan menores costos, y prefieran salir, quedando en la cooperativa solamente productores chicos.

Igualmente, en la medida en que las decisiones gerenciales se tornan más complejas, tanto la capacidad empresarial, como la asimetría en la información entre el personal gerencial y los consejeros-productores se acentúan, y por lo tanto, el riesgo de pérdida de control es mayor.

Se hacen necesarias adecuaciones en la estructura organizacional para que la democracia funcione con estrategias de inserción en segmentos de mercado de mayor valor agregado.

B.2. Problemas de Seguimiento

Estos se dan tanto en el seguimiento externo como interno.

Externamente, en las empresas de capital, hay un escrutinio muy cercano de los inversores, para seguir su desempeño y los resultados, lo que representa un constante recordatorio para los agentes (gerentes y funcionarios) de las expectativas externas y los claros objetivos de mayores dividendos. Las empresas más grandes con cotizaciones en Bolsas están permanentemente monitoreadas tanto institucionalmente como por la prensa financiera y sus accionistas. En cambio, este seguimiento público no se da con las cooperativas tradicionales²³, lo que sugiere que deben hacerse mayores esfuerzos para diseñar y hacer efectivo algún sistema de seguimiento y control.

Internamente, en las cooperativas con negocios muy grandes y complejos, que requieren rápida respuesta, pero que superan la experiencia de consejeros y asociados,

21 Nilsson (2000).

22 Nilsson pag. 336.

23 O'Connor y Thompson (2001), pag. 26.

se debe delegar fuertemente en el personal gerencial, lo que resta capacidad de supervisión y de efectiva participación en el planeamiento estratégico y su seguimiento.²⁴

Individualmente, dado que la estructura determina que sin importar el monto de las operaciones involucradas por cada uno de los asociados, en forma individual no tiene capacidad como para influir en los procesos de toma de decisión, va perdiendo interés en el seguimiento, "dejando que lo hagan los otros". De esta manera, los asociados que no están en la conducción, pierden identificación y satisfacción de su propia pertenencia.

B.3. Problemas de Costo de Influencia

Ante el poder difuso de los asociados, la teoría predice la formación de grupos o coaliciones, tanto en los principales como en los agentes, que se constituyen de hecho en grupos de presión para perseguir sus propios intereses, llegando a decisiones que pueden no ser óptimas para el conjunto. Los productores externos a la coalición gobernante dejarán de apoyar y de participar. Puede ser más fuerte en cooperativas en las que las estrategias no están bien definidas o la priorización no es clara, en las que convergen productores de diferentes regiones o muy heterogéneos.

En el caso de asociados con intereses minoritarios no convergentes, la búsqueda los puede llevar a hacer lobby o tomar decisiones para lograr mayores beneficios particulares. Puede darse con mayor facilidad en cooperativas con múltiples propósitos (lechera-ganadera-agrícola, etc), consiguiendo la asignación de mayores recursos a actividades de menor relevancia o que beneficia a menor cantidad de asociados. Aún en casos de cooperativas uniactivas, las coaliciones en el consejo pueden conducir a decisiones que no sean óptimas para el conjunto. Por ejemplo, la presión de productores de una zona para lograr mantener en funcionamiento una planta ineficiente que quita rentabilidad a todo el conjunto. En la medida en que los productores sean más homogéneos, y más interesados en el mercado, estos costos tienden a ser minimizados.

Algo similar puede ocurrir en relación a los intereses de funcionarios y empleados (agentes). Por ejemplo, la decisión de adoptar una tecnología ahorradora de mano de obra, que fuertemente beneficiaría la productividad y redundaría en un mayor precio por la materia prima de los asociados, podría no tomarse por el fuerte lobby grupal o sindical. En muchos casos, el objetivo de que la cooperativa fue creada para beneficiar a los principales (productores) podría pasar a segundo plano con la priorización de múltiples intereses de los agentes.

B.4. Problemas de Decisión

Muy relacionado con los anteriores, los problemas de decisión refieren a las dificultades que se presentan para pesar y priorizar las opiniones de una membresía heterogénea. Se manifiestan en primer lugar en la elección del consejo de administración y su representatividad para interpretar las preferencias de la mayoría de los asociados, y de sus expectativas en cuanto a su desempeño; así como en la calificación deseada.²⁵

En las empresas de capital la elección de directores está asociada a la posesión de acciones o a su capacidad empresarial. En cambio, en las cooperativas tradicionales, aún aquéllas con manejo de grandes volúmenes de operaciones, la posibilidad está abierta para toda la membresía, y decidida sobre la base de un proceso político de un voto por asociado. La elección, entonces, se suele dar mayormente por capacidad de manejo político o prestigio personal, y no necesariamente por el reconocimiento de la capacitación

²⁴ Baarda (2002).

²⁵ O' Connor y Thompson (2001), pag 25.

personal para el cargo.

Además, como la pertenencia al consejo de la cooperativa suele brindar cierto prestigio así como posibilidades de relacionamiento a nivel zonal o nacional, puede existir atracción a ocupar esos cargos; y cuando las cooperativas cubren un área bastante extensa, y son multiactivas, pueden contar con muchos representantes electos de las mismas, lo que ha llevado a consejos de administración muy grandes.

Los problemas de decisión también se aplican para la relación consejo-gerencia. Con un consejo de administración numeroso y necesidades diferentes según las regiones de origen de cada consejero, o múltiples actividades productivas, se le puede hacer difícil satisfacer a todos. Las decisiones centrales para lograr objetivos comunes pueden ir perdiendo peso ante las aspiraciones grupales, en procesos de negociación que quitan tiempo y energía a la gerencia. El problema se acentuaría en casos en que los consejeros requirieran tratamiento preferencial o excepcionales.²⁶

Algo similar puede ocurrir en las decisiones diarias concernientes a la gerencia y los asociados directamente. Con una membresía grande y heterogénea se le puede hacer difícil al primero decidir cómo responder a los requerimientos de diferentes asociados. Como resultado, puede ocurrir que la gerencia se centre en tomar en cuenta la de algunos con mayor capacidad de presión, en detrimento del resto.

De esta manera se hipotetiza que la cooperativa es técnicamente más ineficiente que una empresa de lucro por su alto costo de decisión dado el gran número de principales, de sus reducidos incentivos de monitoreo y de innovación por la propiedad dispersa. Ello también causaría ineficiencias asignativas por las diferencias en el horizonte entre los asociados y la cooperativa, la inhabilidad de los asociados de diversificar sus portafolios y de concentrar las inversiones en manos de los más hábiles.²⁷

¿Qué se Puede Esperar en las Cooperativas de Industrialización de Leche?

Delineada a grandes rasgos la problemática que la teoría de la agencia visualiza en las cooperativas, el relevamiento de antecedentes nos permite obtener algunas conclusiones:

1. La primera es que los problemas de agencia son menos trascendentes cuando la cooperativa es relativamente pequeña, con estrategias y actividades más cercanas a las de los productores. O sea que reúne una membresía más homogénea, el capital no juega un rol determinante, las actividades de la cooperativa resuelven problemas concretos de la producción que los consejeros conocen muy bien (recolección de leche, entrega de semillas, asesoramiento veterinario, etc), los asociados se involucran directamente, compartiendo el pensamiento solidario y con plena comprensión de las estrategias de la cooperativa.²⁸

2. A medida que la cooperativa tradicional crece en tamaño y se complejiza con actividades más avanzadas de la cadena de valor agregado, la membresía se torna más heterogénea, el capital tiene un rol preponderante y decisorio, y las posibilidades de conocimiento, control, así como de influencia de los asociados disminuye. Consecuentemente, también crece la probabilidad que se resienta su nivel de identificación y satisfacción con la misma.

3. A medida que las actividades se tornan remotas para el productor lechero

26 Nilsson (1999).

27 Idem, pag 31.

28 Borgen (2002), van Bekkum (2001) pag. 32.

asociado (negociaciones internacionales, innovación, investigación y desarrollo de productos, marketing, etc), se puede tornar muy difícil el involucramiento directo en las estrategias y actividades, los problemas de agencia se potencian. Se requiere mucho esfuerzo de alineamiento de estrategias y estructura para el funcionamiento democrático de la cooperativa.

4. Adicionalmente, a medida que los asociados se tornan menos informados y más pasivos, será la gerencia la que asuma el control. La confianza en el liderazgo puede verse afectada, así como el apoyo a los miembros del consejo de administración. Sin involucramiento efectivo en el gobierno de parte de los asociados, no existirán tampoco incentivos para que hagan mayores aportes financieros.

¿Cómo se Ajustan Entonces los Modelos Coherentes para Solucionar estos Problemas de Agencia?

A medida que las cooperativas van evolucionando en tamaño y adoptando diferentes estrategias, los problemas de agencia varían, y requieren ajustes estructurales para solucionarlos. Según el enfoque de van Bekkum (2001), se podría esquematizar como se muestra en la Tabla 2.2

Cooperativas Empresariales

Como una forma de intentar subsanar los problemas de agencia que presentan las cooperativas tradicionales, en particular aquéllas que necesitan un uso intensivo de capital, han surgido en los países desarrollados múltiples variantes, con diferentes instrumentos, que se pueden englobar con el rótulo de “cooperativas empresariales”. Por ejemplo, tomando en cuenta algunas de las similitudes en las soluciones encontradas, Nilsson (1999) destacó, en contraposición a la presencia del modelo de cooperativa tradicional: 1) el modelo de cooperativa con participación externa; 2) el modelo de cooperativas con subsidiarias; 3) el modelo de nueva generación de cooperativas; 4) el modelo de cooperativas-Public Limited Companies (PLC).

El *modelo de cooperativa tradicional*, aunque con algunas variantes de acuerdo a la legislación de cada país, tiene como principales características que no hay separación legal entre la asociación y la empresa, los asociados poseen acciones con valor nominal que no se revalorizan en la medida que aumentan las reservas o el valor de los activos; se pueden transferir internamente con acuerdo del Consejo de Administración a ese valor nominal, así como retirarlas cuando el asociado deja de serlo, bajo ciertas condiciones. Pueden o no recibir intereses. La cooperativa tiene reservas colectivas irrepartibles y activos de propiedad de la cooperativas como persona jurídica que pueden o no distribuirse en caso de venta o liquidación (según la legislación de cada país). Usualmente hay libre entrada de nuevos socios, sin tener que pagar derechos de entrada como compensación por los activos que han contribuido a formar los anteriores miembros. Los excedentes generados anualmente se reparten entre los asociados en proporción a sus operaciones, previa constitución de las reservas correspondientes.

La estructura de gobernanza es calificada como democrática, con el derecho de cada asociado de elegir a los consejeros y ser elegido, usualmente con un voto cada uno, sin diferenciación por las operaciones o el capital aportado. El Consejo de Administración establece las políticas, supervisando a la gerencia o personal administrativo en su implementación.

Las cooperativas tradicionales, en la medida en que han atendido necesidades inmediatas de las actividades diarias de los asociados, con estrategias de liderazgo de

costo, han sido exitosas en casi todo el mundo en el sector agropecuario. Al crecer y determinar estrategias de captura de ganancias en eslabones más avanzados, la adecuación estructural se hizo necesaria para minimizar problemas de agencia como los mencionados previamente.

Tabla 2.2 Problemas de Agencia según Tipología Cooperativa

Problemas	Local	Commodity	Nicho	Valor Agregado
De la Propiedad Común	No, ya que no requieren inversiones sustanciales	No tanto porque no requieren mayores inversiones y los beneficios de corto plazo en la forma de precios son altos	No, porque el capital individualizado predomina y se requieren inversiones para la entrada	No, porque el capital individualizado predomina y se exigen inversiones para la entrada
De Portafolio	No, ya que no requieren inversiones sustanciales	No, porque las operaciones no requieren mayores inversiones por unidad de materia prima	No tanto, porque el capital individual predomina y los derechos de producción son negociables (aunque atados a la producción)	No tanto, porque el capital individual predomina y los derechos de producción son negociables (aunque atados a la producción) y hay altos (aunque no fijos) intereses en esquemas voluntarios.
De Horizonte	No, porque la sucesión es probable	No tanto porque las operaciones no requieren mayores inversiones por unidad de materia prima	No, porque los derechos de producción son negociables y capturan el futuro flujo de los retornos netos	No, porque los derechos de producción son negociables y capturan el futuro flujo de los retornos netos
De Decisiones	Muy limitado porque las decisiones son básicas y los intereses de los asociados muy parecidas	Limitado, porque las decisiones no son muy complejas y los precios altos son el interés uniforme de los asociados	Limitado, porque a los asociados les interesa un alto valor de los derechos de producción	Limitado, porque a los asociados les interesa un alto valor de los derechos de producción
De Influencia	Muy limitado porque las inversiones no son altas y la membresía homogénea	Limitado, porque las inversiones no son altas y los intereses son los precios	Muy limitado, porque el valor de los derechos de producción homogeniza los intereses de los asociados	Limitado, porque el valor de los derechos de producción homogeniza los intereses de los asociados
De Control	Muy limitado porque las operaciones son simples, la influencia de los asociados fuerte y el precio comparativo sirve como referencia de la performance	No mucho porque las operaciones no son muy complejas y la influencia del Consejo es fuerte, y el precio comparativo actúa como referencia de la performance	Limitado, porque el valor de los derechos de la producción es un buen instrumento además de un altamente dedicado Consejo Supervisor	Limitado, porque el valor de los derechos de la producción es un buen instrumento además de un altamente calificado Consejo Supervisor

Fuente: Table 3-2, van Bakkum (2001), pag. 53.

Surgieron entonces modelos de cooperativas empresariales con variantes a algunas de sus características:

1. *El modelo con participación externa* difiere de la tradicional en la existencia de diferentes tipos de acciones, algunas de las cuales pueden ser compradas por no usuarios en forma individual, ser negociables en mercados y por lo tanto, apreciables en su valor. Reciben una remuneración por su capital, ya sea fijo o dependiente de los resultados anuales. Los inversores pueden tener algún tipo de voto minoritario en las asambleas o el consejo de administración, lo que incrementa la probabilidad de necesidad y seguimiento del gerenciamiento y la dirección calificada.

2. *El modelo de cooperativas con subsidiarias* separa los negocios bajo la forma de empresas de capital que posee sola o junto con otros socios. Pueden tener inversores públicos reclutados mediante cotizaciones en Bolsas o por negociaciones privadas; con derechos a participación en asambleas y el consejo, aunque la cooperativa pueda mantener mayoría; las acciones sujetas a apreciación por las ventas en el mercado, y las ganancias repartidas entre los socios en proporción a su capital.

3. *El modelo de nueva generación de cooperativas* difiere en la membresía cerrada, restringida a quienes han comprado el derecho de entrega de su producción; esos derechos son individuales, transferibles en el mercado, y por lo tanto, apreciables en su valor en la medida en que la empresa prospere. Los asociados usuarios aportan capital en proporción a los volúmenes entregados que necesitan ser procesados, usualmente con contratos previamente estipulados. El retorno de los excedentes se hace proporcionalmente a las operaciones realizadas (en consecuencia, al capital efectivamente integrado).

4. *El modelo de cooperativas-PLC* es similar al anterior, con algunas variantes en el voto proporcional al capital integrado (y por lo tanto, a las operaciones realizadas), y los excedentes repartidos como retornos a las inversiones (indirectamente a las operaciones realizadas).

A su vez Chaddad y Cook (2004) presentaron seis tipos, los cuatro primeros con capital limitado a los asociados, mientras que los dos últimos con apertura a inversores externos. Brevemente, sus características son las siguientes:

1. *La cooperativa tradicional*, con características mencionadas previamente.

2. *La cooperativa con inversiones proporcionales*: sobre un plan base de requerimientos de inversión según los proyectos, se determina el monto necesario anualmente, y luego se asigna la participación de cada asociado en función de su operatoria; se hacen ajustes sobre la marcha para quienes deben llegar al mínimo requerido y devoluciones a quienes lo han excedido.

3. *La cooperativa con asociados inversores*: con acciones de los miembros activos, inclusive con acciones preferenciales, intransferibles y reembolsables, y la distribución de excedentes en proporción al capital integrado. Ello puede ser en efectivo, o en bonos con remuneraciones. Este modelo puede usar como instrumentos: a) unidades de participación, colocadas en forma voluntaria o exigidas, además de capital por medio de bonos

subordinados y de retenciones por unidad de volumen de leche entregada.²⁹ También puede usar b) unidades de capital cooperativo, suscrito en forma voluntaria con un interés fijo no acumulativo y un interés pagado en bonos, con preferencia a la distribución de excedentes por el uso; y c) acciones reembolsables preferenciales de los miembros activos, no transferibles, generan intereses, no tienen derecho a voto y se aprecian cuando se retira el asociado y las vende. Adicionalmente reciben dividendos para remunerar a los asociados por el costo de oportunidad del capital.³⁰

4. *Cooperativas de nueva generación*, con transferibilidad de acciones por medio de mercados secundarios para proveer liquidez y la apreciación del capital aportado. Se requieren aportes por derecho de entrega que se negocian entre los asociados, con una membresía cerrada, y control de oferta por acuerdos de comercialización. Se considera crítico en este modelo la demanda por este derecho de entrega y la implementación de reglas para que funcione el mercado accionario.

5. *Cooperativas que buscan capital con otras empresas*, ya sea en a) alianzas estratégicas, para obtener capital externo de riesgo en empresas a cambio de una porción de las ganancias y el control compartido;³¹ b) compañías trust, no operativas, solamente establecidas en forma separada para captar capital de riesgo externo, c) subsidiarias, típicas del modelo irlandés.³² Crean una empresa de lucro a la que transfieren sus activos por un todo o parte del capital a emitirse. Puede adquirir capital adicional de inversores externos con la emisión de acciones cotizables en Bolsas de Valores reconocidas.

6. *Cooperativas con acciones de inversores*. La cooperativa emite diferentes tipos de acciones, manteniendo una clase con votos para los asociados activos y otras como preferenciales, comunes sin voto, y certificados de participación,³³ con derechos a parte de los excedentes, intereses, transferibles y reembolsables para inversores externos. Ha sido utilizado previamente por algunas de las cooperativas europeas seleccionadas, siendo mayormente realizada la inversión externa por stakeholders (empleados, proveedores, clientes).

Otra clasificación en función de las innovaciones en la estructura de capital y propiedad de las cooperativas del mundo ha sido realizada por van Bekkum y Bijman (2006).

Los casos incluyen:

1. *Cooperativas que introdujeron mecanismos* para permitir a los asociados capturar parte del incremento del valor de la misma en el tiempo mediante acciones apreciables y/o negociables. El reevalúo podía ser realizado anualmente por el Consejo de Administración, con o sin la contribución de expertos externos. Entre ellas aparecen cooperativas de nueva generación de Estados Unidos, así como la holandesa Friesland Campina, que se analizará en este trabajo e igualmente la neocelandesa Fonterra;

29 Ha sido el modelo de Campina Melkunie, en Holanda, antecesora de Friesland Campina, que se analizará con posterioridad.

30 Sistema utilizado por la cooperativa Tatura Milk Industries Ltd de Victoria, Australia y en una época anterior por Fonterra de Nueva Zelanda.

31 La mayor cooperativa láctea de EEUU, Dairy Farmers of America (DFA) tiene una estructura de holding para el manejo de las alianzas estratégicas en el negocio lechero. El 30% del volumen manejado se hace de esta manera.

32 La más grande láctea irlandesa, Kerry Cooperative Creameries Ltd, así como las estadounidenses Gold Kist y Land O'Lakes adoptaron este modelo.

33 Este tipo fue permitido por la legislación en Francia en 1992.

2. *cooperativas que emitían bonos subordinados* (deudas) negociables externamente para obtener capital externo sin perder el control de los asociados. El período de vencimiento ha sido muy variado, incluyendo bonos permanentes cotizados en bolsas. Estos bonos podían ser con dividendos fijos o sujetos a la evolución de otros bonos;

3. *cooperativas con inversores externos*, ya sea a nivel de grupo o de subsidiarias. Los casos más comunes han sido con la participación de los bancos como inversores especiales, u otras empresas;

4. *cooperativas con emisión de acciones preferenciales* cotizables, con dividendos fijos, para no perder el control; han sido utilizadas por cooperativas en Estados Unidos, Canadá y Alemania.

Todas estas tipologías indican la gran variedad de cambios realizados en el mundo e instrumentos elegidos, así como la preocupación por adecuar estructuras a las nuevas estrategias, realidades del contexto y debilidades de las cooperativas tradicionales para disputar ganancias en eslabones más concentrados de la cadena de valor.

Hipótesis y Enfoque Metodológico

Siguiendo el enfoque elegido, el supuesto central de este estudio es que en la medida en que las cooperativas de industrialización de leche adoptan la estrategia de producir y entrar a competir en los segmentos de mayor valor agregado, verticalmente distanciados de la actividades básicas de producción de materia prima de sus asociados, su estructura también debe ser adecuada para alinearse con la misma. En particular, buscando soluciones para contrarrestar los problemas de agencia que el desalineamiento de la estructura organizacional cooperativa presenta.

Para explorar cómo algunas de las mayores cooperativas europeas y de Oceanía³⁴ han implementado cambios en su estructura a medida que avanzaban en la estrategia de inserción en los mercados con productos de mayor valor agregado, en los siguientes capítulos de este libro se hará una revisión de estudios existentes, así como del relevamiento de información de las propias cooperativas.

Para la situación argentina, al no haberse encontrado estudios que apliquen este enfoque, se explora la hipótesis del desalineamiento entre las estrategias de las cooperativas de industrialización de leche de avance en estrategias de producción y distribución de algunos productos lácteos diferenciados, con mayor valor agregado, y la estructura que las respalda.

La información se ha obtenido de datos de diversas fuentes, siendo las más relevantes, la propia documentación de las cooperativas como memorias y balances, estatutos y publicaciones varias; así como entrevistas no estructuradas con asociados, directivos y referentes calificados.

BIBLIOGRAFÍA

BAARDA, J. (2002, November-December). Major Changes in Agricultural Raises Big Questions for Nation's Cooperatives. *Rural Cooperatives*, 69(5), USDA.

BASAÑES, C. (1999). *Nuevas Estrategias de las Cooperativas Agropecuarias*. Buenos Aires:

³⁴ La experiencia de Estados Unidos es muy rica en casos de interés para este trabajo. No obstante, no se incluyen en esta instancia por el recorte que exige la duración del proyecto, y por contar con un marco jurídico muy diferente al resto, que ha permitido a las cooperativas cambios de todo tipo desde hace muchas décadas.

Centro Cultural de la Cooperación.

- BARTON, D. (1989). What is a Cooperative? En D. Cobia D (Ed.), *Cooperatives in Agriculture* (Ch. 3). Englewood Cliff: Regent/Prentice Hall.
- BORGEN, S. O. (2002). *Agency Problems in Norwegian Agricultural Cooperatives*. Oslo: NAE-RI.
- BIJMAN, J. (2016). Agricultural Cooperatives in the Netherlands: Key Success Factors. International Summit of Cooperatives. Quebec.
- Bijman y otros. (2012). Support for Farmers' Cooperatives. Final Report. European Commission.
- BIJMAN, J. AND B. DOORNEWEERT (2008). Entrepreneurship, Collective Entrepreneurship and the Producer-Owned Firm.
- CHADDAD, F. R. AND COOK, M. L. (2004). Understanding New Cooperative Models: an Ownership-Control Rights Typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348-361.
- DEPETRIS DE GUIGUET E., ROSSINI G., GARCÍA ARANCIBIA R Y J. VICENTIN MASARO. (2013). *Cambios en la Competitividad del Complejo Lácteo Santafesino*. Santa Fe: IECAL-FCE-UNL.
- DEPETRIS DE GUIGUET E., ROSSINI G., GARCÍA ARANCIBIA R Y J. VICENTIN MASARO. (2011). *Competitividad del Complejo Lácteo Santafesino*. Santa Fe: IECAL-FCE-UNL.
- GUNNARSON, P. (1999). Organisational Models for Agricultural Co-operatives. Dept of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences. Uppsala.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, ICA. (2016). *El Dilema del Capital en las Cooperativas*. Brussels, Belgium. Recuperado de <https://ica.coop/sites/default/files/publication-files/>.
- JACOBSON, R.E. (1992). Public Limited Companies y Cooperative Principles in Ireland's Dairy Sector. *Journal of Agricultural Cooperation*, 7, 52-60.
- KYRIAKOPOULOS, K. AND VAN BEKKUM, O. (1999). Market Orientation of European Agricultural Cooperatives Strategic y Structural Issues. *IXth Congress of the European Association of Agricultural Economists*, "European Agriculture Facing the 21st Century in a Global Context" Warsaw, Poland.
- NILSSON, J. AND BARNHEIM, M. (2000). Remodelling a Dairy Producer Cooperative. In H.K. Schwarzweller y A. P. Davidson (Eds.), *Dairy Industry Restructuring. Research in rural Sociology y Development*, (Vol. 8). New York: Elsevier.
- NILSSON, J. (2002). Organisation Principles for Co-operative Firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329-356.
- NILSSON, J. (1999). Cooperative Organisational Models as Reflections of the Business Environments. *Finnish Journal of Business Economics* (Special Issue), 48(4), 449-470.
- O'CONNOR, J. AND THOMPSON, G. (2001). *International trends in the structure of agricultural co-operatives*. Report for the Rural Industries Research y Development Corporation. (RIRDC), RIRDC Publication No 01/06, January.
- SCHRADER, L. (1989). Equity Capital y Restructuring of Cooperatives as Investor-Owned Firms. *Journal of Agricultural Cooperation*, 4: 41-53.
- SCHRADER, L. (1989). Economic Justification. In D. Cobia D. (Ed.), *Cooperatives in Agriculture* (Ch. 8), Englewood Cliff: Regent/Prentice Hall.

- VAN BEKKUM O. AND BIJMAN, J. (2006). Innovations in Cooperative Ownership: Converted y Hybrid Listed Cooperatives. *7th International Conference on Management in AgriFood Chains y Networks*. Ede, the Netherlands.
- VAN BEKKUM, O. (2007). Demutualization-Beginning of the End or Dawn for Cooperatives Renewal? Presentation to the Canadian Cooperative Association. Victoria, BC.
- VAN BEKKUM, O. (2001). *Cooperative Models y Farm Policy Reform*. Assen: Van Gorcum.