

PROBLEMAS DE AGENCIA E INCENTIVOS PARA EL DESEMPEÑO

Edith Depetris Guiguet
Gustavo Rossini
Rodrigo García Arancibia

Una de las respuestas posibles a la pregunta sobre los problemas de incentivos por la falta de coherencia entre estrategia y estructura deviene de la aplicación de la teoría de la agencia. Desde su esbozo, varios han sido los análisis que posicionaron a las cooperativas, por su forma organizacional, en una situación más débil en relación a su eficiencia y desempeño que las empresas de capital,¹ lo que requiere de ellas mayor trabajo para contrarrestarlas.² En esa búsqueda, se ha recurrido a modificaciones estructurales, con muchísimas variantes, que han tomado distancia de las formas cooperativas tradicionales. En este capítulo se hará, primeramente, una breve mención a algunos postulados de la teoría de la agencia y los problemas de incentivos. Luego se describirán otros que pueden surgir por el desajuste entre la estructura y estrategia de las cooperativas de interés en este trabajo, para finalizar mencionando algunos modelos organizacionales propuestos.

Teoría de la Agencia y Problemas de Incentivos

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.

¹ *Investor Owned Firms* (IOF).

² Borgen (2002), Nilsson (1999), Gunnarson (1999), O'Connor & Thompson (2001), Schrader (1989).

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 información, 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*, implicando que el agente tiene información que no comparte, y que no es fácil de obtener para el principal, o muy costosa. Ello puede llevar a este último a aceptar propuestas o negocios que no resultarán en su beneficio.

Para evitar estas situaciones, se establecen contratos o acuerdos entre principal y agente determinándose los términos de la relación, los derechos y obligaciones de cada parte, pero siempre quedarán aspectos imposibles de especificar de antemano. Ningún contrato es perfecto o completo, y siempre quedarán algunos aspectos de estos riesgos en pie, que pueden dar lugar a diferentes interpretaciones y controversias entre las partes.

En las organizaciones, son muy relevantes los contratos (o acuerdos, especificaciones) que establecen cómo serán o se realizarán los procesos de toma de decisiones así como las asignaciones de derechos residuales. Se entiende por asignaciones de derechos residuales a la forma en que se repartirán los recursos obtenidos (ganancias) una vez que se hayan pagado todas las obligaciones.

Con relación a la toma de decisiones se concluye que existe la necesidad de establecer algún sistema que incentive al agente a alinear sus propios intereses con los del principal, así como el rol que tendrá el principal en la dirección y el control. Con relación a los derechos residuales, además de reglas y procedimientos, también se requerirán incentivos que busquen guiar el comportamiento de los agentes hacia los objetivos buscados por el principal. La teoría de la agencia considera así los diferentes incentivos que pueden tener los principales y agentes en su accionar, y que afectarán el desempeño organizacional.

Teoría de la Agencia y las Cooperativas

Aplicada la misma a las cooperativas, los principales son los asociados y los agentes sus representantes, personal gerencial y empleados. Tres problemas de agencia en las cooperativas, en

particular, son de interés en este trabajo, los que se acentúan con la falta de coherencia entre estructura y estrategias, relacionadas con: a) las inversiones y b) las transacciones; y c) 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.³

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 distribuibles (legales y facultativas), a las cuales cada asociado no tiene individualmente derecho de propiedad. 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,⁴ 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 asociarse 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

³ van Bekkum (2001).

⁴ Homan (1989).

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, dejando de entregar un cierto volumen de leche, puede afectar los compromisos de venta asumidos por la cooperativa, incumpliendo contratos, o perdiendo reputación de proveedor confiable. Asimismo puede contribuir a incrementar los costos promedios por la mayor incidencia de los costos fijos. En la medida en que los participantes no asuman la total consecuencia de sus acciones, se generarán comportamientos oportunistas, de “polizante”, que redundarán en una asignación sub-óptima de recursos.⁵

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, la legislación argentina no prevé que ocurra 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 ello, 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. Pero como se mencionó previamente, tanto en la teoría como en la práctica se reconoce que la forma cooperativa tradicional no ofrece incentivos para hacerlo, máxime con la posibilidad de comportamiento de “polizante”, tanto interno como externo.

⁵ Nilsson (1999).

Una evidencia de este problema de polizonte interno que suele ocurrir es la preferencia de los asociados por prestar dinero a la cooperativa recibiendo intereses por el mismo como terceros, en lugar de invertir en cuotas partes (acciones). 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. Ninguna de las dos situaciones alienta al asociado a invertir en cuotas partes.

Las inversiones realizadas en la cooperativa, ya sea comunes o individualizadas, generan 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 de precios más altos. En estos casos la cooperativa actuaría como empresa testigo sin recibir retribución por ello.

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.⁶ En parte ello se atribuye a las inversiones que pudieron haberse 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 inversiones.⁷ En particular puede acentuarse cuando la cooperativa es multiactiva o multiproducto, y las inversiones priorizadas en un período solamente beneficiarán a parte de los productores. Por ejemplo inversiones en

⁶ Nilsson (1999).

⁷ Idem, pág. 29

silos de almacenamiento de granos en la sección acopio de cereales, cuando la cooperativa también comercializa o industrializa la leche de 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.

Los problemas de horizonte se pueden acentuar en una economía con alta inflación, tanto por la distorsión de precios relativos como por la pérdida de valor de las acciones nominales.

No menos importante en el largo plazo, es la posibilidad de reclamo por parte de los asociados del patrimonio de la cooperativa en caso de disolución de la misma. En casi todos los países extranjeros, y en particular los analizados en este trabajo, se garantiza que las inversiones y la apreciación del valor de los activos de la persona jurídica, más allá de las acciones individuales, se repartirán entre los asociados, según algún criterio, cuando la cooperativa deje de funcionar como tal. Por lo tanto, todo el incremento patrimonial que se vaya haciendo a través de los años se puede visualizar como un ahorro de los usuarios-propietarios, y un incentivo de largo plazo para apoyar las inversiones. Cuando esa posibilidad no existe, el incentivo de inversión de largo plazo para los asociados pierde trascendencia.

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 local 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 crezca, 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 los Precios en las Transacciones

Uno de los fundamentos más generalizados en la creación de cooperativas de comercialización de productos agropecuarias y/o su industrialización ha sido la eliminación del intermediario, para lograr que los asociados reciban parte del valor del que se apropiaba ese agente. Ello se podría materializar en la forma del pago final de un mayor precio por la materia prima entregada, ya sea directamente en la transacción o con el reparto de los retornos. Sin embargo, numerosos problemas de agencia suelen aparecer que dificultan esta aspiración.

B.1. Problemas de Propiedad Común:

Los problemas de incentivos en las transacciones derivados de la propiedad común, se manifiestan en la disparidad de las contribuciones y beneficios que se derivan, y pueden aparecer por varias razones.

Una de ellas se da en el proceso de definir el precio que la cooperativa va a pagar por un lado, y la falta de identificación del asociado como usuario-propietario, parte de esa misma organización que le pertenece, por el otro. A menudo el asociado no se identifica en este rol, y percibe a la cooperativa como una organización externa, otro comprador más, esperando le pague el mayor precio por la leche. Los administradores de la empresa, a su vez, en el proceso de transformación, tienen que obtener productos que puedan colocar a precios competitivos en los mercados en que operan, para lo cual es crítico hacer una evaluación correcta del precio a pagar por la materia prima. Problemas de agencia para compatibilizar objetivos gerenciales empresariales, que pueden buscar mayor eficiencia industrial y rentabilidad reduciendo la incidencia del precio de la materia prima y de los usuarios-asociados, que buscan justamente lograr precios más altos con la industrialización, pueden ser críticos y permanentes en estas cooperativas.

Los consejeros, que son a su vez productores que entregan leche, y en los cuales recae finalmente la responsabilidad de determinar los precios a pagar, tendrán que hacer un balance para encontrar el nivel que satisfaga a las partes. Si la cooperativa es uniactiva, y tiene expresamente el objetivo de pagar los mayores precios posibles al asociado es una buena vara para establecer estrategias, planes y medir resultados periódicamente. Por el contrario, si la cooperativa tiene múltiples secciones y actividades, es posible que el objetivo sea más aumentar el ingreso de los asociados, lo que puede ocurrir pagándose

un precio de mercado por la leche y brindando servicios para apoyar al asociado en sus actividades productivas, tales como la provisión de insumos, concentrados, servicios de maquinaria agrícola, y otros, a menudo con facilidades de pago sin intereses.

En estos casos, los asociados pueden percibir que, como el precio recibido por la leche es el mismo que el que paga la competencia, la cooperativa no brinda incentivo para ser leal y permanecer en la misma. Cuando se dan estas situaciones, para mantener incentivos de pertenencia y apoyo societario, es crucial la transparencia y el esfuerzo organizacional para poner en conocimiento de los asociados los criterios que guían la determinación de precios, así como indicadores que cuantifiquen los beneficios que se dieron y no representaron un valor monetario expreso. Por ejemplo, los montos que hubieran representado los intereses que hubiera percibido la cooperativa por los servicios en cuotas, los ahorros que hicieron por la diferencia en las menores tarifas cobradas a los asociados por los servicios de maquinaria, y otros.

Una exitosa inserción de la cooperativa en el mercado llevará a la competencia a ofrecer iguales o mejores condiciones para atraer más leche. Esto puede generar incentivos en los asociados a apropiarse de parte de ese beneficio desviando parte de su producción a terceros, obteniendo de ellos algunos centavos adicionales. El beneficio de "*free-rider*" o polizonte, en la medida en que sea generalizado, terminará afectando negativamente a la cooperativa y su capacidad de actuar como empresa testigo, lo que exigirá medidas como contratos exclusivos de entrega, compromisos expresos u otras herramientas para contrarrestarlo. Estos compromisos serán válidos mientras la empresa cumpla a su vez, regularmente, con los pagos y retribuciones que correspondan. La existencia de contratos de venta exclusiva de toda la producción apunta a cubrir esta posibilidad, pero actúa en detrimento del asociado cuando la empresa cooperativa no cumple con sus obligaciones de pago.

Por otra parte, el concepto de que todos los asociados son dueños de la cooperativa, y les corresponde un trato igualitario, puede reflejarse en la determinación del precio a pagar por la producción entregada. Por ejemplo, exigiendo que se pague a todos por igual, por litro entregado. Como la calidad y composición de la leche son determinantes del rendimiento del producto elaborado, la adopción de esta política redundará en perjuicio de la eficiencia empresarial. A su vez, generará incentivo en los principales de aumentar los litros entregados independientemente de los otros parámetros que más se valoran para la producción; o la migración de quienes tienen mejor calidad a otras empresas que se la compensen. Precisadas especificaciones acerca de las características de la materia prima y

estándares que se toman como base del pago se tornan indispensables para corregir estos problemas de agencia.

Igualmente, el pago de esos estándares independientemente de la localización y tamaño del tambo del asociado, sin cargo por el costo del transporte de recolección, bajo el paraguas solidario de la cooperativa, agrega otro incentivo a asociarse a quienes están en mayores desventajas en ese sentido. Pero agrega también un costo de recolección adicional a la cooperativa que redundará en un descuento en el precio a todos. En estas instancias, los más cercanos a las plantas, o de mayor escala podrán tener un incentivo a alejarse, buscando quien los recompense con algunos centavos más.

B.2. Problemas de Horizonte:

La preferencia de los productores por precios altos en el presente es una característica generalizada en el sector lácteo. Parecería que el parámetro fundamental en la actividad se centra en cuánto se paga la producción, a lo que en épocas de crisis debe agregarse la garantía de pago.

En las cooperativas esta expectativa tiene mayor fundamento, ya que es la base por la que los productores han decidido crear una empresa para comercializar/ industrializar la propia materia prima, asumiendo el riesgo y aporte de capital (principales). De lo contrario, entregarían la producción a terceros, sin otra responsabilidad ni obligación. El alineamiento de los agentes (gerentes y administrativos) se espera contribuya a ese objetivo, aunque, además de lo expresado en el punto anterior con relación a la determinación de precio, puede visualizarse en etapas de al menos corto y mediano plazo. Con el corto plazo nos referimos aquí al pago periódico, que en Argentina ha venido siendo objeto de críticas y reclamos por mucho tiempo, y de las que las regulaciones gubernamentales no se han ocupado. En primer lugar, porque no se anuncia el precio previo a la entrega, sino con posterioridad, al momento de ejecutarse los pagos. Y éstos se han venido realizado al menos con un retraso de 30-45 días a la entrega, o sea que el productor ha sido quien indirectamente ha financiado parte del proceso de industrialización.

Las cooperativas han sido parte de esta práctica en el país, con algunos cambios temporales después de la crisis de SanCor de 2017, y la pérdida de confianza en su capacidad de pago, pero no se conoce cuánto persistirán. Por lo tanto, cualquier mejora en los anuncios de precios anticipados o reducción en los plazos de pago, podrían representar incentivos para los asociados más allá de los niveles de precios de mercado.

En el mediano plazo, refiriéndonos al ciclo anual, la expectativa de mayores precios puede concretarse mediante la entrega de retornos por los excedentes generados por la actividad industrial, lo que sumaría al precio inicial pagado. Esto supone en primer lugar que el proceso productivo ha sido capaz de generar excedentes, la empresa ha sido exitosa en captar ganancias en los eslabones de elaboración, distribución o en los que haya incursionado. Y en segundo lugar, que esas ganancias efectivamente se distribuyan para cumplir el objetivo de incrementar el precio de la leche o los ingresos de los productores que son los dueños y creadores de la cooperativa. Cuando no hay diferenciales de precios entre asociados y quienes entregan a otras empresas privadas, se torna difícil apreciar los beneficios de serlo, a menos que se brinden otros servicios, lo que también puede justificar la diversificación de las cooperativas.

B.3. Problemas de Portafolio:

Como ya se mencionó, las cooperativas multiactivas suelen presentar ventajas de cobertura de riesgos, pero también generar inconvenientes en términos de incentivos transaccionales. Uno de ellos lo representan los subsidios cruzados entre actividades que afectan los precios de los servicios así como los retornos por la actividad. Algunos usuarios pueden beneficiarse del precio bajo de algunos servicios que deberán ser cubiertos por el conjunto, perjudicando a asociados que no usan los mismos.

La prestación de servicios varios en la cooperativa puede requerir de mucho tiempo adicional del personal para atender a los asociados, y por lo tanto, representan un costo que no siempre es fácil de explicitar. Muchos de los requerimientos, en la forma de identificación de problemas productivos o financieros, asesoramiento, seguimiento de estado de cuentas, y otros, normalmente no se cuantifican en términos económicos, pero hacen a la esencia de la relación agente-principal en las cooperativas.

La estimación de los beneficios reales que las cooperativas brindan a los asociados a menudo no son susceptibles de realizarse, lo que dificulta el reconocimiento del verdadero costo de las transacciones en cualquiera de las actividades que la misma realiza. Y los precios efectivamente pagados pueden entonces no reflejar el costo verdadero, generando un verdadero problema de incentivos. Por ejemplo, otorgamiento de plazos de pago sin interés de varios meses por servicios de la cooperativa representan costos financieros elevados, pero no tienen una cuantificación específica en los balances que hace diluir la cuantía de los beneficios recibidos.

C. 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 asociado”, 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.⁸

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, como los de control, seguimiento, de influencia y de decisión.

C.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.⁹ 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

⁸ Nilsson (2000).

⁹ Nilsson pág. 336.

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. Esta situación se hace más crítica cuando los estatutos prevén la imposibilidad de renovación de consejeros para asegurar la alternancia democrática en la conducción por al menos un período. El incentivo de participación puede entrar en colisión con una efectiva y eficiente dirección. Una permanencia extendida de los mismos directivos, por un lado, siendo capaces, honestos y eficientes, puede permitir una acción muy positiva y coordinada con los ejecutivos, pero de no ser así, podría ser muy dañino para la institución.

Por lo tanto, en cooperativas con estrategias de inserción en segmentos de mercado de mayor valor agregado se hacen necesarias adecuaciones en la estructura organizacional para que la democracia funcione pero sea adecuada para un óptimo desempeño y obtención de buenos resultados empresariales.

C.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 por parte 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 tradicionales,¹⁰ 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, el dinamismo sectorial cada vez más requiere rápidas respuestas y medidas, que pueden superar la experiencia de consejeros y asociados. Por lo tanto, se deben delegar fuertemente en el personal gerencial, lo que resta capacidad de supervisión y de efectiva participación en el planeamiento estratégico y su seguimiento.¹¹ Nuevamente, cuando no hay continuidad en el tiempo en los consejeros, la asimetría de información se incrementa, y quita posibilidad de cumplir efectivamente su función.

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 tienen capacidad como para

¹⁰ O'Connor & Thompson (2001), pág. 26.

¹¹ Baarda (2002).

influir en los procesos de toma de decisión, van 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.

C.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 pueden constituirse de hecho en grupos de presión para perseguir sus propios intereses, llegando a decisiones no 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 de objetivos 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 resultaría en un mayor precio por la materia prima de los asociados, podría no tomarse por el fuerte lobby grupal o sindical. O por el contrario, tomar la decisión de contratar como empleados a familiares, allegados o conocidos de personas del consejo o la gerencia, que no son necesarias en la estructura o no reúnen las condiciones de capacitación requeridas, pueden agregar a través de los años costos fijos que dificultan una eficiente gestión.

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.

C.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.¹²

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 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. 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 con dificultades para llegar a acuerdos.

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 a la gerencia muy 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.¹³

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 dificultoso 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

¹² O' Connor & Thompson (2001), pág. 25.

¹³ Nilsson (1999).

dado el gran número de principales, de sus reducidos incentivos de monitoreo y de innovación por la propiedad difusa. 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.¹⁴

¿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 tradicionales, el relevamiento de antecedentes nos permite resumir 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. Cuando 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. Estrategias simples se corresponden con una estructura simple.¹⁵

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. El mantenimiento de una estructura organizacional tradicional comienza a desalinearse con las estrategias más complejas, afectando los incentivos de participación de los asociados.

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

¹⁴ Idem, pág. 31.

¹⁵ Borgen (2002); van Bekkum (2001), pág. 32.

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 y se mantengan leales a la cooperativa.

¿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), que se mostró en el capítulo anterior en el punto de Estrategia y Estructura, se distinguen "cooperativas locales", de "commodities", y de "nichos" hasta llegar a las de "valor agregado". Los problemas de agencia según la tipología descripta quedan ejemplificados como se muestra en la Tabla 2.2.

En este esquema tenemos un espectro de cooperativas que pueden resultar de la evolución en el tiempo de un modelo tradicional a uno de los diferentes tipos, según el estadio en que se encontrara; o directamente resultado de la creación de uno de los modelos. Mientras que es bastante común el de la cooperativa tradicional, coexisten numerosísimas variantes de los modelos de entidades con mayor valor agregado, que podemos englobar bajo el rótulo de cooperativas empresariales.

En un extremo, el *modelo de cooperativa tradicional*, 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 en que aumentan las reservas o el valor de los activos y 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 cooperativa como persona jurídica que pueden o no distribuirse en caso de venta o liquidación (según la legislación de cada país).

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 de inversión 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 parecidos	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

Problemas	Local	Commodity	Nicho	Valor Agregado
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 Bekkum (2001), pág. 53.

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, con algunas de sus variantes, 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.

Cooperativas Empresariales

Como una forma de intentar subsanar los problemas de agencia que presentan las cooperativas tradicionales, en particular aquellas que necesitan un uso intensivo de capital por su avance en la cadena de valor, han surgido en los países desarrollados múltiples variantes, con diferentes instrumentos, que se pueden englobar con el rótulo de valor agregado o más genéricamente “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), con las siguientes 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 el mercado y, por lo tanto, apreciables en su valor. Reciben una remuneración por su capital, ya sea fijo o dependiendo 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 seguimiento del gerenciamiento y la necesidad de una dirección calificada.

2. *El modelo de cooperativas con subsidiarias* separa los negocios bajo la forma de empresas de capital que posee en su totalidad o en parte junto con otros socios. Pueden tener inversores públicos reclutados mediante cotizaciones en Bolsas o por negociaciones privadas; que tengan derechos a participación en asambleas y el consejo, aunque la cooperativa pueda mantener la mayoría; con 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 que tienen 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)¹⁶ presentaron una tipología con seis modelos, los cuatro primeros con capital limitado a los asociados,

¹⁶ Chaddad & Cook (2004)

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, incluyendo 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 requerida, además de capital por medio de bonos subordinados y de retenciones por unidad de volumen de leche entregada.¹⁷ También puede usar

b) unidades de capital cooperativo, suscripto 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, que 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.¹⁸

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

¹⁷ Ha sido el modelo de Campina Melkunie, en Holanda, antecesora de FrieslandCampina, que se analizará con posterioridad.

¹⁸ Sistema utilizado por la cooperativa Tatura Milk Industries Ltd. de Victoria, Australia y en una época anterior por Fonterra de Nueva Zelanda.

compartido;¹⁹ b) compañías trust, no operativas, solamente establecidas en forma separada para captar capital de riesgo externo, c) subsidiarias, típicas del modelo irlandés.²⁰ 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,²¹ 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.

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;

¹⁹ 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.

²⁰ La más grande láctea irlandesa, Kerry Cooperative Creameries Ltd., así como las estadounidense Gold Kist y Land O'Lakes adoptaron este modelo.

²¹ Este tipo fue permitido por la legislación en Francia en 1992.

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 las 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 puede presentar.

Para explorar cómo algunas de las mayores cooperativas europeas y de Oceanía²² 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, que han avanzado en la producción y distribución de algunos productos lácteos diferenciados y la exportación, 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.

²² 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.

BIBLIOGRAFIA

- 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: Centro Cultural de la Cooperación.
- Borgen, S. O. (2002). *Agency Problems in Norwegian Agricultural Cooperatives*. Oslo: NAE- RI.
- Chaddad, F. R. & Cook, M. L. (2004). Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. *Review of Agricultural Economics*, 26(3), 348-361.
- Gunnarson, P. (1999). Organizational Models for Agricultural Cooperatives. Dept of Economics, Swedish University of Agricultural Sciences. Uppsala.
- Jacobson, R.E. (1992). Public Limited Companies and Cooperative Principles in Ireland's Dairy Sector. *Journal of Agricultural Cooperation*, 7, 52-60.
- Kyriakopoulos, K. & van Bekkum, O. (1999). Market Orientation of European Agricultural Cooperatives Strategic and 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. & P. Gunnarsson (2000). The PLC Co-operatives in the Irish Dairy Sector. In *The World of Co-operative Enterprise 2000*, ed. by Johnston Birchall, Plunkett Foundation. Oxford.
- Nilsson, J. & Barnheim, M. (2000). Remodelling a Dairy Producer Cooperative. In H.K. Schwarzweller y A. P. Davidson (Eds.), *Dairy Industry Restructuring. Research in rural Sociology and Development*, (Vol. 8). New York: Elsevier.
- Nilsson, J. (2002). Organization Principles for Co-operative Firms. *Scandinavian Journal of Management*, 17(3), 329-356.
- Nilsson, J. (1999). Cooperative Organizational Models as Reflections of the Business Environments. *Finnish Journal of Business Economics* (Special Issue), 48(4), 449-470.
- O'Connor, J. & Thompson, G. (2001). *International Trends in the Structure of Agricultural Co-operatives*. Report for the Rural Industries Research and 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. & Bijman, J. (2006). Innovations in Cooperative Ownership: Converted y Hybrid Listed Cooperatives. *7th International Conference on Management in AgriFood Chains and 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 and Farm Policy Reform*. Assen: Van Gorcum.