

DOI: 10.17141/eutopia.18.2020.4666



Eutopia, Revista de Desarrollo Económico Territorial No. 18, diciembre 2020  
pp.95-116 • ISSN: 1390 5708 • E-ISSN: 2602 8239

# El cooperativismo agrícola en el contexto de globalización. Un estudio exploratorio en el sur de Francia

*Agricultural cooperativism in the context of globalization.  
An exploratory study in the south of France*

Maricel Massera\*, Esteban Cuatrin\*\* y María Valentina Locher\*\*\*

Recibido: 21/09/2020 • Aceptado: 11/11/2020  
Publicado: 16/12/2020

## Resumo

A partir del análisis de una cooperativa y un grupo cooperativo en la región de Occitania, Francia, se pretende explorar las consecuencias que el actual contexto de globalización y concentración posee para las cooperativas agrícolas, en términos de su organización interna, los vínculos que establecen con sus asociados, y las estrategias que llevan adelante a fin de adaptarse al cambio. Se reconoce en el análisis que ambas experiencias son atravesadas por la tensión entre el logro de la eficiencia en tanto empresas operadas colectivamente, y el fomento de la participación, democracia y solidaridad en tanto cooperativas, mostrando –con ciertos matices– una mayor valoración del primer objetivo.


*Palabras clave:* agricultura; cooperativa agrícola; gobernanza; grupo cooperativo.


## Abstract

From an analysis of a cooperative and a cooperative group in the region of Occitanie in France, this paper aims to explore the consequences of globalization and capital concentration for agricultural cooperatives. We focus on cooperatives' internal organization, the links with their stakeholders and their strategies to adapt to change. We observe that both cases are crossed by the tension between achieving efficiency as collectively operated companies and the promotion of participation, democracy, and solidarity, showing a higher appreciation of the first objective with some slight differences.

*Keywords:* agriculture; agricultural cooperative; governance; cooperative group.

\* Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales del Litoral (UNL/CONICET), Argentina.  
massera.maricel@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0003-0499-0518>

\*\* Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Entre Ríos.  
e.a.cuatrin@gmail.com  <https://orcid.org/0000-0001-5639-393X>

\*\*\* Instituto de Humanidades y Ciencias Sociales del Litoral (UNL/CONICET), Argentina.  
mvlocher@gmail.com,  <https://orcid.org/0000-0003-0993-3002>

## Introducción<sup>1</sup>

El sector agrícola francés viene sufriendo un proceso de concentración desde la década de 1960, al posicionarse las grandes superficies de forma definitiva en la industria agroalimentaria (Deneux, Bizet y Dussaut 1999). Mientras que en 1955 Francia tenía alrededor de 2,3 millones de explotaciones agrícolas, en 2016 estas no superaban las 440 000 (Agreste 2011; INSEE 2019). Al mismo tiempo, el tamaño medio de las explotaciones se incrementó más del doble durante este periodo,<sup>2</sup> provocando así un importante aumento de la productividad.

Estas transformaciones marcaron el paso de una agricultura relativamente protegida, caracterizada por pequeñas cooperativas de colecta, a mercados agroalimentarios globalizados con alta concentración (Spear 2001; Saïssset 2016).

La mundialización de los intercambios, junto a las transformaciones descritas, se traduce en un aumento de la competencia y de la concentración de los actores económicos, los cuales adquieren nuevas formas societarias y de organización (Pin 2011, en Deroy y Thénot 2015). A su vez, las cooperativas reciben nuevas demandas por parte de asociados y clientes, en un contexto de reducción de las anteriores protecciones para este tipo de organizaciones (Vargas-Prieto 2014; Filippi et al. 2006).

Forestier y Mauget (2000) identifican cinco tipos de razones que llevan a las cooperativas a modificar sus anteriores estrategias: la necesidad de reducir costos y diferenciar productos, las limitaciones que el estatuto cooperativo genera en las estrategias comerciales y en las alianzas, las dificultades para obtener financiamiento y movilizar capitales, las dificultades impositivas, y las desventajas en términos de gestión y de toma de decisión.

Como consecuencia, las cooperativas han llevado adelante distintas fusiones y adquisiciones. Estas implican reformas estatutarias en las que se disuelve la cooperativa –sin que se liquiden sus activos, pasivos, derechos y obligaciones–, con la intención de ser absorbida por otra cooperativa, o de crear una nueva. Al mismo tiempo, han desarrollado asociaciones y alianzas estratégicas con el objetivo de aumentar su cuota de mercado, ampliar el ámbito geográfico de acción, diversificar las actividades de la misma, y facilitar –en algunas ocasiones– su expansión a nivel internacional (Bélis-Bergouignan et al. 2007). De este modo, se han conformado grupos cooperativos complejos y diversificados (Bisault 2013; Filippi et al. 2006; Forestier y Mauget 2000).

Estos grupos cooperativos se conforman por una o más cooperativas, que externalizan o desarrollan algunas actividades a través de sociedades de derecho comercial denominadas filiales. Vargas-Prieto (2014) describe este proceso como una estrategia de expansión horizontal

---

1 Las traducciones de citas bibliográficas y citas de los entrevistados realizadas a lo largo del artículo son propias.

2 La superficie media por explotación pasó de 28 hectáreas en 1970 a 63 hectáreas en 2016 (INSEE 2019), lo que fue acompañado por una disminución de la población agrícola activa, que pasó de 6,1 millones de personas en 1955 a menos de 966 000 en 2010 (Chomel et al. 2013).

y vertical: la adquisición de filiales transformadoras forma parte de una estrategia de integración vertical, mientras que la unión de cooperativas su expansión horizontal. En ocasiones, se forman sociedades holding como forma de control de las cooperativas y filiales del grupo.<sup>3</sup>

La sanción de un paquete de leyes en 1991 y 1992 favoreció este proceso al permitir nuevas asociaciones, el refuerzo de los fondos propios de la cooperativa, y la organización de las modalidades de *filiarización*. Esto contribuyó a que se sostuviera en las cooperativas madre las actividades de colecta y de la primera transformación, externalizando en las filiales (que no tienen estatuto cooperativo) el resto de las actividades (Filippi et al. 2006). Las filiales han sido, a su vez, el mecanismo privilegiado de internacionalización de los grupos cooperativos (Latouille et al. 2014).

Esto se tradujo en una disminución del 40%<sup>4</sup> en el número de cooperativas agrícolas y un importante aumento en el número de filiales, así como en la cantidad de empleados, entre mediados de la década de 1960 e inicios del siglo XXI (Koulytchizky y Mauget 2003).

La presente investigación se enfoca en la región de Occitania, región administrativa conformada a partir de 2016 por 13 departamentos del sudoeste de Francia. Particularmente, las cooperativas bajo análisis se encuentran ubicadas en la zona de Lauragais, una región natural perteneciente al territorio de Occitania.

Según datos de 2017, Occitania es la primera región agrícola francesa, con más de 61 200 explotaciones, es decir, el 17% del total nacional, y cerca de 3,15 millones de hectáreas de superficie agrícola utilizada (SAU) (Chambres d'Agriculture Occitanie 2020). A pesar de su gran diversidad de producción agrícola, en los últimos 60 años el modelo típico de explotación, que combinaba la producción ganadera dominante con cultivos variados, prácticamente ha desaparecido a favor del incremento del tamaño de las superficies explotadas y de su especialización (Chambres d'Agriculture de Midi-Pyrénées 2014). En este sentido, podemos destacar que entre los años 1980 y 2010 desaparecieron

**Según datos de 2017,  
Occitania es la primera  
región agrícola francesa,  
con más de 61 200  
explotaciones, es  
decir, el 17% del total  
nacional, y cerca de 3,15  
millones de hectáreas  
de superficie agrícola  
utilizada (SAU).**



3 Un *holding* es una entidad creada dentro de un grupo de empresas con el fin de tener acciones en otras empresas del grupo y así cierto poder estratégico. Su característica central es que las organizaciones fusionadas mantienen cierto nivel de autonomía operativa (Valdalisio y López 2011).

4 Según datos de Coop de France (citado en Chomel et al. 2013), el proceso de concentración de cooperativas se aceleró a partir de 2000: entre dicho año y 2012, hubo 1225 operaciones de fusiones-adquisiciones relacionadas a cooperativas agrícolas, de las cuales un 45% fueron realizadas con empresas privadas. Para 2010, según datos del HCCA (Haute Conseil de la Coopération Agricole), existían alrededor de 2450 cooperativas agrícolas en el país, dentro de las cuales el 69% eran pequeñas cooperativas (de menos de 10 empleados), pero que representaban una pequeña parte del volumen total de negocios (21%). Por el contrario, las grandes cooperativas –el 2% del total–, representaban alrededor del 40% del volumen de negocios del total de cooperativas.

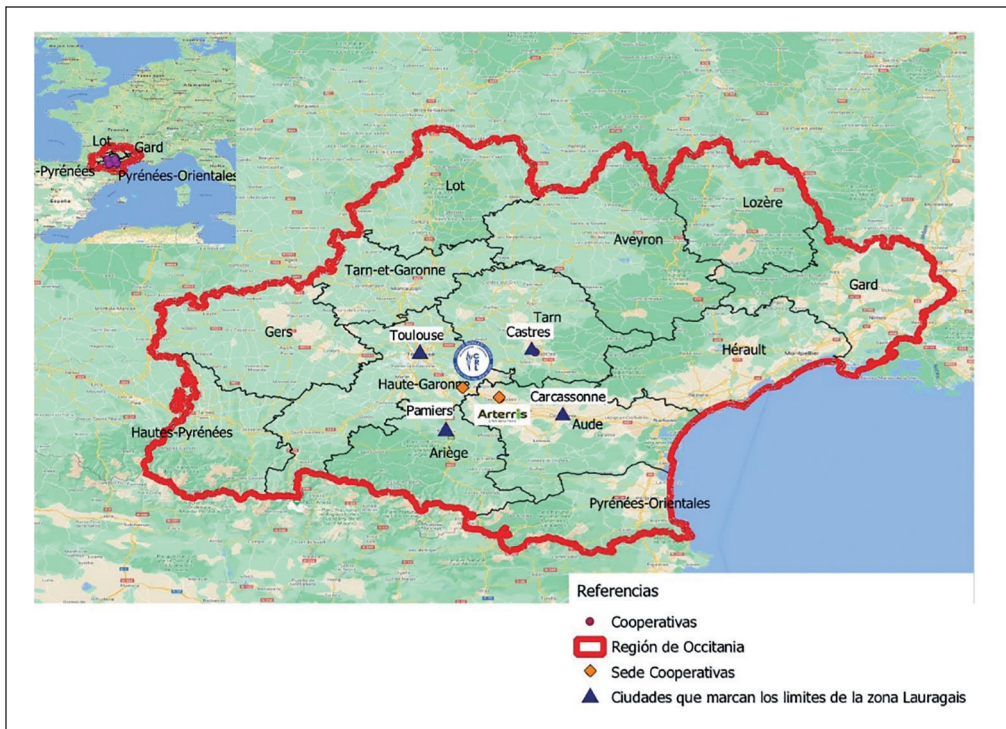
más de la mitad de las explotaciones de la región, y si bien su tamaño ha aumentado, la media regional es un 30% inferior a la media nacional (Chambres d'Agriculture Occitanie 2020).

A partir de lo expuesto, nos interesa en el presente trabajo describir los modos en que tanto las pequeñas cooperativas agrícolas como los grupos cooperativos en Francia, y particularmente en la región de Occitania, desarrollan y adaptan sus modelos de gobernanza a los requerimientos de este nuevo contexto, reconociendo que las cooperativas en estado puro son cada vez menos numerosas, y se presenta de forma creciente la articulación de cooperativas con filiales no cooperativas (Côté 2007).

Nos apoyamos para ello en la visión partenarial de la gobernanza (Charreaux y Desbrières 1998), la cual reconoce la existencia de diferentes grupos al interior de la organización, y la posibilidad de generar formas de cooperación entre ellos. Desde esta perspectiva, se busca reflejar cómo se articulan la lógica mercantil y la lógica comunitaria al interior de las organizaciones cooperativas.

Para ello, llevamos adelante un estudio exploratorio en dos organizaciones de la región: la Coopérative Régionale du Lauragais (CRL), una pequeña cooperativa agrícola de 800 miembros con una trayectoria de más de 80 años, y el Grupo Arterris, un grupo coope-

Mapa 1. Localización de las cooperativas en Lauragais, Región de Occitania



Elaboración propia con base en datos de data.gouv.fr

rativo que surge hace 12 años a partir de la fusión de tres cooperativas regionales, y que cuenta en la actualidad con más de 25 000 agricultores asociados. Dichas organizaciones pertenecen, además, a un sector agrícola donde el fenómeno de la concentración ha sido particularmente importante: los cultivos extensivos.

Mediante un abordaje cualitativo, se analizan los cambios en los mecanismos de gobernanza en ambas organizaciones, utilizando como técnicas de recolección de datos entrevistas semiestructuradas a miembros del grupo directivo y socios de ambas cooperativas, y la observación de una Asamblea de Sección del grupo cooperativo, y de las Asambleas Generales de ambos casos de estudio.

La selección de los casos de estudio, por su parte, responde a un muestreo intencional entre cooperativas agropecuarias de la región. Este tiene en cuenta los criterios construidos atendiendo a los objetivos propuestos en esta investigación: una cooperativa en “estado puro” con una trayectoria reconocida en la región, y un grupo cooperativo que se encuentre en creciente desarrollo. Al mismo tiempo, se buscó que sus informantes clave estén dispuestos a colaborar en la investigación (“muestreo oportunista” en términos de Marradi, Archenti y Piovani 2018).

## Transformaciones en los modelos de gobernanza de las cooperativas agrícolas: sus efectos desde diferentes enfoques teóricos

Con el surgimiento de filiales ligadas a grupos cooperativos agroalimentarios y en sociedad con empresas capitalistas, es posible observar un nuevo tipo de organizaciones que no pueden ser definidas con los principios clásicos del cooperativismo establecidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).<sup>5</sup>

Estas transformaciones han modificado las formas de relacionarse entre los diversos actores al interior de una cooperativa, así como las motivaciones y percepciones de los socios, lo que ha sido objeto de diferentes lecturas.

Algunos estudios han centrado su atención en la forma en que ocurre este proceso al interior de las filiales de cooperativas. Autores como Forestier y Mauguet (2001) destacan que en las filiales ya no se respeta el principio de democracia, dado que el poder y los dividendos percibidos por cada socio se basan en su capital. Tampoco es obligatoria la exclusividad, y la filial puede comercializar con quien lo desee. Además, la presencia de socios capitalistas

---

5 Se pueden definir los principios cooperativos clásicos establecidos por la ACI como aquellos que caracterizan a este tipo de organizaciones, y que guían a su vez su actividad. Dentro de estos se encuentran la ayuda mutua, la responsabilidad, la democracia, la igualdad, la equidad y la solidaridad. A ellos se pueden sumar –especialmente relevantes para el caso de las cooperativas agrícolas– la democracia cooperativa (un hombre-un voto), la doble exclusividad (la cooperativa no puede vender sus productos más que a sus asociados, quienes se comprometen a su vez a entregar toda su producción a la cooperativa), la repartición de los excedentes en forma de retornos proporcionales a las transacciones realizadas con la cooperativa (*a-capitalisme*) y la puerta abierta (libertad de entrada y salida) (Saïssset 2016).

(financieros o industriales), puede ejercer cierta presión hacia la selección de los asociados en función de criterios de rentabilidad económica, y romper así con los valores de igualdad y equidad al interior de la cooperativa.

Esta coexistencia de lógicas (capitalista y cooperativa) introduce una forma de hibridación de valores y cuadros de referencia, muchas veces en detrimento de la segunda (Forestier y Mauguet 2000; Côté 2009).

**Nilsson, Svendsen y Svendsen (2012) destacan particularmente la pérdida del capital social, un recurso básico en las cooperativas que, si bien no es visible, posee un importante impacto económico en la organización.**



mente la pérdida del capital social, un recurso básico en las cooperativas que, si bien no es visible, posee un importante impacto económico en la organización. Estos autores reconocen esta pérdida en el menor involucramiento de los asociados en los beneficios mutuos, en una menor colaboración, y en la disminución de la confianza de los socios en los líderes de la cooperativa, como así también en el resto de asociados. En particular, destacan que a partir de estrategias de integración vertical y horizontal se crea un distanciamiento entre los socios y la cooperativa, lo que se traduce en menores interacciones cara a cara, un gobierno democrático más débil, menor orgullo por la cooperativa, y mayores dificultades para resolver problemas colectivos (Nilsson, Svendsen y Svendsen 2012).

Este fenómeno ha sido caracterizado por algunos autores como una crisis de identidad del cooperativismo agrario francés (Côté 2001), cuya consecuencia inmediata es la pérdida de lealtad de los socios de la cooperativa. Estos procesos pondrían en crisis la gobernanza de las cooperativas, alterando los roles de socios, dirigentes y clientes (Côté 2007 y 2009).

Forestier y Mauguet (2001) identifican tres efectos negativos derivados de la conformación de grupos cooperativos para el caso del sector agrícola: el distanciamiento, la complejidad y la confusión.

Otro grupo de autores ha analizado los aspectos positivos que se presentan en el paso hacia un modelo híbrido, compuesto por la cooperativa madre y sus filiales. Filippi et al. (2006) destacan en este proceso –que reconocen en ciertas ocasiones como una necesidad estratégica y financiera– la contribución a la transparencia de las cuentas y los resultados; la disminución del riesgo gracias a la diversificación de actividades; el poder actuar siguiendo lógicas diferentes; y la eliminación de limitaciones jurídicas que posee una cooperativa. Estos aspectos podrían reconocerse en el importante crecimiento de los grupos cooperativos.

Otros estudios han centrado su atención en la relación entre la cooperativa y sus miembros para el caso de los grupos cooperativos, destacando las dificultades que surgen en dicha relación. Nilsson, Svendsen y Svendsen (2012) destacan particular-

Refieren al primero de esos efectos como un distanciamiento de los espacios de toma de decisiones y un menor conocimiento de sus dirigentes (el socio pasa a ser “un número más”). En esta situación los asociados solo persiguen lo que resulta más ventajoso para ellos mismos, no dudando en buscar ofertas por fuera de la cooperativa. Los socios, según estos autores, pasan a ser “clientes” de la cooperativa –con mayores demandas y control en su satisfacción–, sintiéndose ajenos a la historia y estrategia del grupo. Otros autores como Draperi (2007), señalan que la constitución de *holdings* financieros y la combinación de estructuras del cooperativismo con empresas privadas –y con ello la divergencia de intereses entre los asociados y los accionistas– contribuyen a esta situación.

Con respecto al segundo efecto negativo –la complejidad–, estos autores destacan que, al incrementar su tamaño, los grupos pasan a constituirse en organigramas complejos, por lo que el socio ya no identifica claramente quiénes son los líderes de la organización, ni de qué modo se distribuyen las responsabilidades. Esto contribuye a la confusión –el tercer efecto negativo analizado por Forestier y Mauget (2001)–, la cual también se relaciona con las formas de distribución de ingresos que enfrentan los asociados: una relacionada con la actividad de producción (forma asociativa), y otra con la propiedad del capital (forma capitalista).

Barraud-Didier y Henninger (2009), en esta misma línea de análisis, centran su atención en el sector de abastecimiento de cereales, en el cual sostienen que la relación entre los asociados y la cooperativa se encuentra particularmente debilitada debido al distanciamiento entre ellos. Dicho sector, sostienen las autoras, se caracteriza por un crecimiento de la volatilidad de los precios de las materias primas, por lo que los agricultores suelen buscar la oferta más ventajosa, ya sea a través de diferentes cooperativas, o incluso de empresas privadas. En este contexto, los dirigentes de las cooperativas tienen como prioridad la “conservación” de sus socios, lo cual se encuentra estrechamente ligado a sus resultados económicos (Barraud-Didier y Henninger 2009, 48).

En definitiva, los cambios observados en los grupos cooperativos ponen en cuestión los modelos tradicionales de gobernanza cooperativa, basados en el incentivo a la participación –en la gestión y a través de las ventas a la cooperativa– de los productores-propietarios. Esta preocupación por los cambios en la gobernanza cooperativa se manifiesta especialmente en estudios enfocados en los grandes grupos cooperativos, mientras que las transformaciones en las pequeñas cooperativas regionales frente al nuevo contexto han recibido una atención mucho menor.

## Gobernanza en organizaciones cooperativas: entre el mercado y la comunidad

Para entender los cambios ya mencionados desde una perspectiva macrosocial, podemos retomar las ideas introducidas por Polanyi (1974). Este autor plantea que, en la organización de las actividades económicas, los actores adoptan diferentes mecanismos de integración,

los cuales no pueden escindirse de los principios que regulan la vida social. Los tres mecanismos identificados por Polanyi son el intercambio, la redistribución y la reciprocidad. En términos generales, puede decirse que a cada uno de los mecanismos mencionados le corresponde un tipo de relaciones entre los actores. Así, el intercambio se corresponde con las relaciones de tipo mercantil, la redistribución con las jerárquicas, y la reciprocidad con aquellas basadas en la cooperación y la colaboración.

Los mecanismos de integración pueden coexistir y combinarse de distintas formas, dando lugar a estructuras institucionales particulares y específicas en cada caso. En un determinado periodo, una forma puede predominar y los sistemas económicos pueden ser distinguidos a partir de ésta. A su vez, la articulación de las formas de integración puede mejorar el funcionamiento de las mismas. De este modo, la sociedad de mercado puede ser considerada como la sociedad donde la forma mercantil es la dominante, sin embargo, ello no implica la desaparición o ausencia de otras formas de integración (Polanyi 1974).

En definitiva, los mecanismos de integración responden a las necesidades que tienen los actores socioeconómicos de organizar sus actividades, mediando entre las dos lógicas que atraviesan a todo sistema económico: la lógica mercantil y la lógica comunitaria, territorial o de identificación, las cuales son a la vez complementarias y contradictorias (Harvey 2010).

Por su parte, la noción de gobernanza, a veces asimilada a la de gobierno, hace referencia en términos generales a formas de decisión donde ésta no depende de un único órgano de gobierno (Gianfaldoni et al. 2010). En el ámbito de la firma, la noción de gobernanza se refiere, en sentido amplio, a la estructura y ejercicio de poder en la misma. En otros términos, “es el medio a través del cual se logra el orden en una relación donde el conflicto potencial amenaza las oportunidades de beneficios mutuos” (Williamson 1996, en Gianfaldoni et al. 2010, 4). El concepto de gobernanza muestra, en definitiva, que la creación de valor por parte de la organización requiere mecanismos de alineamiento de las conductas de los distintos actores que la componen.

Charreaux y Desbrières (1998) exponen dos grandes visiones en el análisis de la gobernanza. Por un lado, la gobernanza accionarial parte del conflicto de interés entre accionistas y managers. Esta visión entiende a la gobernanza como una forma de maximizar el valor percibido por los dueños de la empresa, que son los accionistas (*shareholders*), por medio de un conjunto de mecanismos de incitación y control. La gobernanza corresponde así a un conjunto de mecanismos e incitaciones que permiten maximizar el valor accionarial, asociado al valor creado por la firma. Desde este punto de vista, el modelo de empresa anglosajón –la sociedad por acciones– es la forma de gobernanza más eficiente, y la fuente de la eficiencia es principalmente disciplinaria, minimizando los costos de agencia de la firma. Esta visión es también denominada como restrictiva o negativa (Charreaux 2011).



La gobernanza partenarial,<sup>6</sup> por otro lado, parte de la visión de la firma compuesta por diferentes grupos de individuos, cada uno con intereses y objetivos propios. Desde esta perspectiva, generar formas de cooperación entre estos grupos (*stakeholders*) es fundamental para lograr generar valor en la firma. Por ello, entiende que es prioritario encontrar consensos en la persecución de un proyecto, dando la posibilidad de obtener una situación satisfactoria para los distintos grupos de interés vinculados a la firma (Charreaux y Desbrières 1998).

Además, en la perspectiva partenarial los aspectos democráticos y participativos que caracterizan a las firmas cooperativas adquieren relevancia para explicar la posibilidad de que estas sean igualmente eficientes.

En síntesis, mientras que la primera versión del análisis de la gobernanza se centra en los intereses de los *shareholders*, la segunda implica reconocer la perspectiva de los distintos *stakeholders* de la organización, es decir, del conjunto de agentes cuya utilidad se ve afectada por las decisiones de la firma (Charreaux y Debrières 1998; Charreaux 2011). La visión partenarial incorpora entre los elementos relevantes del análisis los sistemas de valores y el vínculo de los sistemas de gobernanza con las estrategias de la organización (Freeman et al. 2010).

En los trabajos que adoptan esta distinción entre gobernanza accionarial y partenarial suele manifestarse una confusión entre perspectivas de análisis de la gobernanza y modelos de gobernanza. Mientras la perspectiva de análisis de la gobernanza da cuenta del marco metodológico y conceptual para realizar este análisis, los modelos de gobernanza, por su parte, refieren a generalizaciones en torno a las características observadas en las formas de gobernanza de las organizaciones (Coté 2007).

Siguiendo los objetivos propuestos al inicio del trabajo, nos apoyamos en la visión partenarial de la gobernanza en tanto perspectiva de análisis, para dar cuenta de las distintas estrategias de los grupos cooperativos agrícolas para adaptar sus modelos de gobernanza a los requerimientos del nuevo contexto. Si bien la visión partenarial contempla al conjunto de actores implicados en el funcionamiento de la organización, en este estudio exploratorio nos centramos en aquellas dimensiones vinculadas a las formas de involucramiento y participación de los productores asociados. Entonces, teniendo en cuenta el marco de transformaciones globales en el que se sitúa el cooperativismo agrícola señaladas en el apartado an-

**Mientras la perspectiva de análisis de la gobernanza da cuenta del marco metodológico y conceptual para realizar este análisis, los modelos de gobernanza, por su parte, refieren a generalizaciones en torno a las características observadas en las formas de gobernanza de las organizaciones.**



---

6 La gobernanza partenarial es una perspectiva propia de las ciencias de la gestión, mientras que la visión accionarial es la perspectiva dominante en la economía organizacional.

terior, se analizan los cambios en los mecanismos de gobernanza de las cooperativas a partir de los dos casos seleccionados. Nos enfocamos para ello en las siguientes dimensiones:

1. La estrategia de expansión y adaptación de la cooperativa.
2. Los valores y principios que detenta la organización.
3. Las formas de participación de los agricultores miembros.

## El cooperativismo agrícola en el sur de Francia: dos casos de estudio

### *Estrategias de expansión y adaptación al actual contexto agroalimentario*

El grupo Arterris nace en 2008 a partir de la fusión de tres cooperativas agrícolas regionales: La Toulousaine des Céréales, Audecoop y Le Groupe Coopératif Occitan. Desde ese momento se inicia un proceso de expansión que, a partir de fusiones y adquisiciones, lo ubica como uno de los principales grupos agroalimentarios del sur de Francia.

Asimismo, el grupo ha ido diversificando sus actividades desde su creación –tanto en términos de productos como a lo largo de todas las etapas del proceso productivo–, llevando adelante una acelerada integración tanto vertical como horizontal.

A raíz de los cambios en los hábitos de consumo en Francia<sup>7</sup> (Agence Bio 2018, 2019), las cooperativas agrícolas se enfrentan a un desafío que implica destinar mayores recursos en I+D, maquinaria agrícola, e incluso publicidad, gastos que pueden ser afrontados más fácilmente por organizaciones de mayor tamaño (Besanko et al. 2007). En este contexto, deben optar entre especializarse en la elaboración de materias primas y comercializarlas a grandes grupos, o desarrollar estrategias de transformación dentro de su propia estructura –especialmente en filiales– aumentando su participación en diferentes etapas del proceso productivo (Vargas-Prieto 2014).

Arterris ha adoptado esta última estrategia, con la que persigue estructurar las diferentes actividades agrícolas de modo de crear valor agregado y valorizar la producción, con el objetivo de transformarse en un grupo agroalimentario (Arterris 2015). En este sentido, un responsable regional de Arterris afirmaba:

---

7 Según un estudio realizado por la Agence BIO en 2018 sobre una muestra de 2000 franceses de entre 18 y 24 años, el 57% de ellos declaraba haber modificado sus hábitos alimenticios. Dentro de estos cambios se observa que el 61% evitaba el desperdicio; el 58% respetaba la estacionalidad de los productos; el 55% compraba más productos frescos; el 52% prefería productos locales; el 45% cocinaba más; y el 43% elegía comprar cada vez más productos orgánicos (Agence Bio 2019). En 2016, el mismo estudio había revelado que casi nueve de cada 10 franceses habían usado productos orgánicos en los 12 meses anteriores al relevamiento, y el 69% los consumían regularmente (al menos una vez al mes). Esto ya mostraba una clara progresión en comparación con la primera edición de este estudio en 2003, donde el 46% de los franceses declaraban nunca consumir productos orgánicos (Agence Bio 2017).

hoy en día tenemos orientaciones, vamos a intentar la diversificación tanto ‘hacia arriba’ como ‘hacia abajo’. ‘Hacia arriba’ quiere decir que el productor [...] nosotros, vamos a ocuparnos de la transformación y vender a precios del consumidor. [...] así tratamos de captar el valor agregado para restituir al máximo a nuestros socios (entrevista a responsable regional de Arterris, enero de 2017).

En términos de visión a largo plazo, se plantea pasar de una gestión basada en el territorio a una gestión basada en el sector, que implique reforzar las asociaciones ya existentes. Para ello consideran imprescindible atender a las demandas del consumidor.

Sin embargo, frente a un contexto económico difícil, muchos agricultores deciden vender sus explotaciones y migrar hacia otras actividades. La estrategia que ha adoptado Arterris le permite responder a este contexto. Esta se basa en la diversificación de la actividad para disminuir los riesgos, intentando captar toda la cadena de valor desde la producción hasta la venta al consumidor. Desde su fusión, este grupo ha tenido un marcado crecimiento, abarcando mayor territorio e incrementando el número de asociados, acompañado por una mayor complejidad a nivel administrativo y en términos de gestión.

La integración horizontal, al concentrar la oferta, contribuye a reducir los costos y aumentar la eficiencia, a la vez que aumenta la competitividad y permite diversificar las actividades (Filippi y Mauget 2007). Mediante esta estrategia, el grupo ha conseguido posicionarse en varios de los rubros en los que participa y competir con empresas y grupos cooperativos de mayor tamaño.

Para llevar adelante ambas estrategias, ha dividido su actividad en tres polos: el polo agrícola –el más importante dentro del grupo, conformado por las actividades de producción vegetal, producción y nutrición animal, suministros y servicios agrícolas e innovación–, el polo agroalimentario, y el polo distribución.

Sin embargo, la diversificación no es valorada de la misma manera por todos los asociados. En particular, es resistida por miembros que realizan actividades de mayor rendimiento y menor volatilidad. Uno de los objetivos que se plantean a largo plazo, en este sentido, es lograr equilibrar las actividades entre la producción vegetal (hoy mayoritaria) y la animal, aumentando la competitividad en el mercado interno.

En términos de su integración vertical –estrategia que tiene por objeto generar un mayor valor agregado mediante la integración de las filiales transformadoras– continúan siendo preponderantes las actividades de producción, si bien comienzan a incorporarse, y de forma creciente, las actividades de transformación y distribución. Sin embargo, aún no resulta destacable la internacionalización del grupo, estrategia que ha tenido un peso relevante en otras organizaciones de Francia (Koulytchizky y Mauget 2001 y 2002; Filippi y Mauget 2007).

En un contexto de mercados agroalimentarios globalizados con alta concentración, la incorporación de agricultores e incremento de la superficie cultivada se convierte en una de las principales estrategias para ganar competitividad y adquirir una posición de liderazgo

en los mercados. En este sentido, miembros de la dirección del grupo mencionan que la principal causa de pérdida de sus asociados no está dada por su captación por parte de otra cooperativa sino por la urbanización, dada la valorización que comienzan a tener los terrenos de aquellos agricultores que habitan en la periferia de la ciudad.

A su vez, con el aumento del tamaño de las explotaciones, surgen los problemas operativos: los silos y fosas de recepción –que no se han modificado en 50 años– requieren otro tipo de organización:

los silos, la fosa de recepción son chicos, no han crecido [...]. Mientras antes los productores traían cuatro toneladas a la fosa, ahora los mismos agricultores traen veinte toneladas de una vez [por ello] es necesario anticiparse y organizarse mucho más que antes (entrevista a responsable regional de Arterris, 2017).

El perfil de los agricultores también se ha transformado. Hoy existen en mayor medida personas jóvenes al frente de las explotaciones, quienes son más exigentes y menos pacientes. Los agricultores se encuentran en general mejor capacitados y más informados (Filippi y Mauget 2007). No obstante, en ciertas etapas del proceso productivo, como en la distribución y comercialización, presentan diversas dificultades financieras y técnicas (Colson 1990).

Desde Arterris reconocen esta situación y dedican esfuerzos para acompañar técnica, económicamente y en formación en gestión a estos agricultores. Describen a su vez como un desafío el poder transmitir a los agricultores una mirada de largo plazo –tanto a nivel de la cooperativa como del sector en términos globales–, que permita superar el interés solo por la propia producción, a la vez de fidelizar una población de agricultores mejor formados y más independientes:

Las nuevas generaciones son mucho más exigentes que en el pasado, ya que, de hecho, están en relaciones donde quieren tener siempre las cosas lo más rápido posible, el mail, las redes sociales (...) mientras que la cooperativa evoluciona más lento (entrevista a responsable regional de Arterris, 2017).

La Coopérative Régionale du Lauragais (CRL), por su parte, representa un caso de cooperativa en estado puro que se sostiene a lo largo del tiempo.

Cuenta en la actualidad con alrededor de 800 asociados, y desarrolla su actividad principal en torno a la colecta de cereales y oleaginosas y la provisión de insumos, en una región donde ambas actividades están controladas en gran parte por cooperativas.

Esta cooperativa en un contexto de creciente concentración, aumento de la competencia y mayores exigencias en términos legales y normativos, sobrevive gracias a la cercanía con el agricultor, según manifiestan sus dirigentes:

[la cooperativa] siempre se ha adaptado, la prueba es que aquí está, siempre, porque estamos cerca de los agricultores. Vienen aquí y se sienten como en su casa. La puerta está siempre abierta, el director está aquí permanentemente (entrevista a miembro de la dirección CRL, febrero de 2017).

La CRL ha decidido no seguir una estrategia de reagrupamiento, sino sostener una política de búsqueda de buenos precios para sus agricultores, lo que se asienta en la experiencia de su director y en no tener grandes gastos generales, por ser una pequeña cooperativa. A ello se suma la proximidad y comunicación directa con sus asociados:

Hace 50 años teníamos 100 socios, hoy tenemos 800, pero es una cooperativa pequeña donde las personas se sienten en su casa (...) Esa es la ventaja que tenemos. El agricultor es cercano a nosotros, cuando le hablamos, escucha, sabe de qué hablamos porque no son los empleados quienes le explican, es el jefe (entrevista a miembro de la dirección CRL, 2017).

Las principales dificultades que mencionan, al igual que en el caso de Arterris, se relacionan con la necesidad de contar con mayores extensiones de tierra para poder tener una explotación viable en términos económicos. Por otro lado, la evolución de las normas, y la consecuente necesidad de contratar más empleados para cumplimentar las exigencias legales, implican una constante adaptación y aprendizaje.

Este último punto es reconocido como uno de los principales desafíos de las cooperativas –en particular las pequeñas–, las cuales deben recurrir a importantes inversiones para lograr el cumplimiento de este incremento de normativas (Koulytchizky y Mauget 2001). Desde la CRL reconocen las dificultades que esta situación representa en términos de tiempo de trabajo y personal que necesitan dedicar específicamente a esta función, el cual no puede desempeñarse en otras tareas.

Como parte de su estrategia de adaptación al contexto, mencionan como una posibilidad comenzar a seleccionar los agricultores que deseen asociarse, con el objeto de sostener parte de sus ventajas como pequeña cooperativa, es decir, la cercanía:

Creo que llega un momento en que hay que seleccionar los socios. No se trata de convertirse en lo que son las otras [cooperativas] para conservar nuestra identidad ante los agricultores cercanos a la cooperativa. No se trata de ir a buscar socios a Bordeaux o a Marsella, eso no sirve para nada. Nosotros no trabajamos de la misma forma con la gente que tiene viñedos,

**El perfil de los agricultores también se ha transformado. Hoy existen en mayor medida personas jóvenes al frente de las explotaciones, quienes son más exigentes y menos pacientes. Los agricultores se encuentran en general mejor capacitados y más informados.**



con los que producen trigo, con los que hacen arroz, con los ganaderos, etc. No se trata de implicarse en todo, está demasiado diversificado porque hay rubros que ganan dinero y hay rubros que pierden (entrevista a miembro de la dirección CRL, 2017).

Esta declaración muestra una situación muy diferente a la que atraviesan gran parte de las pequeñas cooperativas agrícolas en Francia, es decir, la disminución de sus asociados junto a su concentración en grupos cooperativos. La CRL da cuenta de una situación particular: ha podido combinar una estrategia de negocios satisfactoria para sus socios, al mismo tiempo que ha mantenido ciertas características diferenciales como la cercanía. Ello le ha permitido sostenerse e incluso crecer en el tiempo.

### *Valores y principios que detenta la organización: desafíos y tensiones*

Como mencionan diversos autores (Côté 2009; IFA 2006; Koulytchizky y Mauget 2003; Forestier y Mauget 2000), las lógicas y principios que rigen a las cooperativas y a los grupos cooperativos también se modifican, a la par de los procesos de transformación que siguen estas organizaciones.

Las lógicas capitalista y comunitaria o cooperativa entran en un juego de tensiones, en donde el accionar de los directivos determina en gran medida que prime o no una de ellas. Esto depende, en definitiva, de si la cooperativa se apoya sobre verdaderos vínculos comunitarios o territoriales. Si esta se transforma en una organización de productores que no se reconocen entre sí, es decir, donde la comunidad se encuentra “desintegrada”, la lógica del capital tenderá a imponerse y, por lo tanto, las organizaciones cooperativas actuarán más como una empresa capitalista que como una organización basada en la democracia y la solidaridad.

Arterris destaca desde su sitio web los valores que sostienen a la organización. Mencionan la transparencia, en tanto respeto a las reglas de funcionamiento establecidas, y a la toma de decisiones en el marco de un dispositivo de gobernanza estructurado, pero abierto al cambio. En segundo término, la equidad y solidaridad, lo cual incluye la repartición justa del valor creado por los socios y los empleados. Asimismo, refieren a la ética como el respeto a la libertad de asociación, el derecho de negociación colectiva, y el compromiso de luchar contra toda forma de discriminación en materia de empleo. Se suman a ellos la responsabilidad en términos ambientales y sociales, la integridad de cada miembro dirigente del grupo y, finalmente, el compromiso recíproco con los asociados en la persecución de los valores mencionados anteriormente (Arterris 2015).

Como lo reconocen Koulytchizky y Mauget (2003, 19), las cooperativas hoy hablan más de finalidad y valores cooperativos que de principios. A su vez, en términos de valores, refieren a la equidad más que a la igualdad, a la transparencia y a la solidaridad selectiva

(jóvenes, agricultores en dificultad). Los principios clásicos del cooperativismo –como el de democracia cooperativa y ayuda mutua– son resignificados y adaptados a la nueva realidad que enfrentan estos grupos cooperativos. La doble exclusividad, en particular, deja de tener vigencia en este contexto, en el cual los agricultores comercializan libremente sus producciones con quienes ofrecen el mejor precio.

Más allá de estas declaraciones, dirigentes de este grupo reconocen las características del modelo económico en el cual están insertos, y a partir de ello, trabajan con los agricultores en el cambio de prácticas y modos de funcionamiento, mostrando las ventajas y dificultades de las distintas opciones posibles. “Lo que importa es que la explotación sea viable, no importa cómo”, es decir, sin importar si prima una mirada que promueva exclusivamente prácticas y valores capitalistas o que, por el contrario, ésta se identifique mayormente con los principios cooperativos; el único objetivo es que el productor obtenga resultados. Y en este contexto, la lógica capitalista en general es la que consideran como la más adecuada.

La CRL, por su parte, sostiene una adaptación al entorno en cercanía con sus productores. Defiende los valores del cooperativismo, pero con una dirección férrea que es la que determina el rumbo de la cooperativa. La contraposición de lógicas se dirime en el equipo directivo, con una fuerte estrategia de precios que les permite competir con empresas privadas y grandes grupos cooperativos.

Nilsson y Hendrikse (2009), reconociendo la dualidad de lógicas que operan en las cooperativas, afirman que el éxito de dicho modelo estará dado por la capacidad de encontrar un equilibrio entre ellas. Si prevalece la lógica empresarial, habrá riesgo de que los miembros se impliquen cada vez menos y pierdan su confianza en la cooperativa. Con ello, tenderán a disminuir sus transacciones e inversiones en dicha organización, así como su compromiso con su funcionamiento. Del mismo modo, si prevalece la lógica cooperativa, ésta tendrá el riesgo de perder competitividad. Estos dos modos de interacción (en tanto “comunidad” y “empresa”, según estos autores), a menudo entran en conflicto: en el caso de las cooperativas, las organizaciones dominadas por un principio de comunidad que tienen éxito tienden a crecer, por lo que cada vez adquieren más atributos de empresa capitalista.

En un estudio realizado por estos autores en una de las mayores cooperativas agrícolas suecas, muestran que sus miembros exigen los mejores precios posibles de su cooperativa, es decir, un atributo asociado a su calidad de empresa comercial. Por otro lado, también quieren que la cooperativa sea pequeña y personal, exigencia vinculada al desarrollo de lazos cooperativos (Nilsson y Hendrikse 2009).

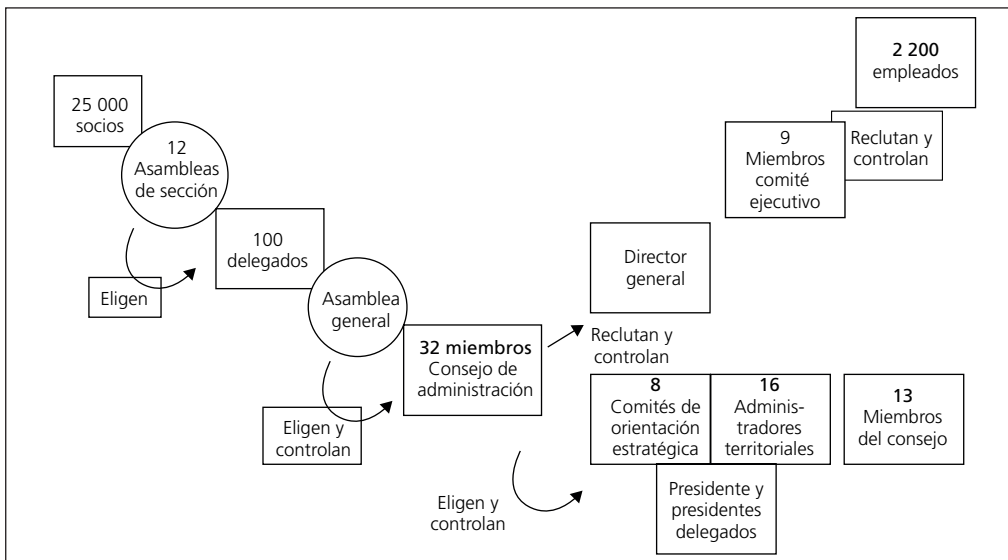
Esta contradicción de lógicas se observa en el caso de la CRL: los miembros valoran tanto la política comercial de la cooperativa (los buenos precios a los que acceden a través de ella), como ciertas condiciones de cercanía y trato personal. Ambas características son las que le permiten mantener el número de asociados, e incluso incrementarlo en el tiempo. Sin embargo, ello se sostiene a partir de una dirección centralizada y permanente en el tiempo, lo que entra en contradicción con la apertura a la participación y democracia cooperativa.

*Formas de participación de los agricultores miembros: vínculos y gobierno*

La participación de los asociados en las cooperativas se refleja, en primer lugar, en las instancias democráticas de gobierno que éstas proponen: las asambleas generales en primer término, a lo que se suman las asambleas de sección en el caso del grupo cooperativo.

En el caso de Arterris, el gobierno se asienta sobre dos tipos de asambleas: las Asambleas de Sección (doce en total), donde pueden participar todos los asociados, y donde se eligen los delegados que los representan en la Asamblea General. En esta última, se eligen los miembros del Consejo de Administración, los cuales a su vez eligen al presidente y los presidentes delegados, y se encargan de reclutar y controlar al director general.

Cuadro 1. Gobierno de Arterris



Elaboración propia a partir de Arterris 2017 y [arterris.fr/le-groupe/gouvernance/](http://arterris.fr/le-groupe/gouvernance/)

Con respecto a la participación de los miembros en estas instancias, en las Asambleas Generales los productores que asisten son habitualmente los mismos: en la región de Lauragais, por ejemplo, de 900 asociados participan regularmente en la Asamblea de Sección alrededor de 1960. Algunos de ellos, aducen tener la impresión de que no van a modificar ninguna de las decisiones con su participación: al resultar una estructura tan grande y compleja, no sienten que su opinión tenga relevancia.

Esta percepción coincide con lo relevado por Österberg y Nilsson (2009), quienes muestran que la percepción de la utilidad de su participación en el gobierno de la cooperativa es una variable determinante en la fidelidad del asociado o su confianza en la cooperativa, lo que determina a su vez su participación e implicación en las decisiones que se toman. Del mismo modo, Forestier y Mauget (2001) describen el distanciamiento de los espacios de



toma de decisiones, la complejidad y la confusión como efectos negativos de los grandes grupos cooperativos.

Arterris, sin embargo, ha logrado que más de la mitad de sus socios tengan una tasa de fidelidad del 100% con la cooperativa, es decir, que vendan la totalidad de su producción a la misma. En la región de Lauragais, los asociados con esa tasa de fidelidad llegan al 80%.

La estrategia de este grupo para lograr la fidelización de sus miembros coincide con las formas planteadas por Barraud-Didier y Henninger (2009): el desarrollo de una política de recompensa (en forma de prima a la fidelidad), y la transparencia de la información acerca de la estrategia de la cooperativa por medio de sus plataformas digitales y comunicación en las Asambleas Generales, entre otras.

Los productores participan, en general, en varias cooperativas al mismo tiempo, y deciden su involucramiento en cada momento de acuerdo a los beneficios que obtengan. La competencia entre éstas y con los comerciantes privados suele darse por los precios, y dicho valor es el que determina la movilidad del agricultor.

Por otra parte, al devenir una organización con múltiples actividades, la información de todas ellas resulta ser demasiado amplia y compleja para cada uno de sus miembros. Sienten entonces un efecto de distanciamiento, que se traduce en menor involucramiento y colaboración en las actividades de la cooperativa (Forestier y Mauget 2001). Por este motivo, la comunicación se torna central para mantener la confianza e implicación en la cooperativa.

Para Arterris, ha resultado importante la estrategia de comunicación por medio de plataformas virtuales. Con los empleados de la cooperativa, el intercambio se realiza por medio de mensajes de texto y un sitio intranet. Con los agricultores, la principal vía de comunicación es a través del técnico, además de los boletines mensuales para las comunicaciones más importantes.

Muchos de los productores, sin embargo, destacan que la comunicación no es suficiente, en particular la referida a su propia actividad. Mencionan que las informaciones que llegan son confusas (debido a la multiplicidad de rubros de los asociados), y deben recurrir al técnico para conocer el estado de la actividad y los precios.

Sin embargo, esta demanda de información se centra exclusivamente en la propia actividad, y en la necesidad de estar al tanto de los movimientos del mercado para comprar y vender al mejor precio. La situación de las actividades que forman parte del grupo diferentes a la propia, no es un tema prioritario ni relevante para gran parte de los asociados.

El gobierno de la CRL, por su parte, se asienta en una Asamblea General anual, donde se renuevan las autoridades, se presentan los resultados y se discuten cuestiones relativas a las explotaciones y al negocio en general. Sin embargo, el gobierno de la cooperativa se asemeja al de una empresa familiar, donde los distintos lugares de decisión son ocupados por los miembros de una misma familia, y el director general posee amplia libertad para decidir y llevar adelante la estrategia de negocios.

El responsable de la estrategia de la cooperativa, bajo el control del Consejo de Administración, es el director; es quien tiene todo el poder. De compra, de venta (...) Es el director quien gobierna, quien instala un local comercial, (...) quien realiza las inversiones con la aprobación del Consejo de Administración (entrevista a miembro de la dirección CRL, 2017).

Los miembros del Consejo de Administración, por su parte, se dividen por regiones (norte, sur, etc.) con la intención de estar cerca del asociado, y tener un mejor conocimiento de los cultivos propios de cada zona.

La cercanía con el agricultor para esta cooperativa resulta una ventaja diferencial frente a otras cooperativas de mayor tamaño, tanto por sus técnicos como por quienes ocupan los puestos administrativos y directivos.

Según sostienen desde la CRL, esta característica permite que la cantidad de socios aumente año a año, y que aproximadamente la mitad de ellos sostenga una fidelidad del 100% con la cooperativa. Sin embargo, reconocen que el número de agricultores que adhiera a más de una cooperativa también crece, lo cual calculan en un 60% de los asociados. Los nuevos socios, por su parte, provienen principalmente de las grandes cooperativas o grupos cooperativos, atraídos por la cercanía que la CRL ofrece: al funcionar como una “familia”, el asociado de esta cooperativa se siente parte, y no solo un número.

Los dirigentes tienen un rol fundamental en esta estrategia de fidelización (Barraud-Di-dier y Henninger 2009), por medio del contacto directo permanente con los asociados, lo mismo que los técnicos.

Cuadro 2. Síntesis de dimensiones y resultados

Dimensión Caso de estudio	D1: Estrategias de expansión y adaptación al actual contexto agroalimentario	D2: Valores y principios que detenta la organización	D3: Formas de participación de los agricultores miembros
Arterris	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración horizontal mediante de diversificación de sus actividades.</li> <li>Integración vertical para agregar valor.</li> <li>Concentración de la oferta.</li> <li>Acompañamiento a productores: técnico, económico y en gestión.</li> <li>Reemplazo de gestión centrada en territorio por gestión centrada en el sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La búsqueda de resultados económicos es lo primordial: se impone la lógica capitalista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja participación en instancias colectivas.</li> <li>Tasa de fidelidad del 60%, estimulada por una prima monetaria a la fidelidad.</li> <li>Comunicación insuficiente desde el punto de vista de los productores.</li> </ul>
Coopérative Régionale du Lauragais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sostenimiento de la proximidad con el asociado.</li> <li>Búsqueda de buenos precios.</li> <li>Selección de asociados por cercanía: revalorización de la lógica territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Combinación entre la búsqueda de buenos precios que permitan la competitividad y la proximidad como estrategia de contención: se busca un equilibrio entre la lógica capitalista y la comunitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto grado de participación en asambleas</li> <li>Tasa de fidelidad del 50%.</li> <li>La organización promueve la cercanía y la comunicación con los asociados a través de sus técnicos.</li> </ul>

Elaboración propia.

La participación en las Asambleas Generales es muy importante. La cooperativa se convierte en este momento en un lugar de encuentro entre los agricultores de la zona, quienes reconocen allí un espacio que trasciende su propio objetivo.

También contribuye a esta percepción la presencia de canales de comunicación directos al interior de la cooperativa: cualquier agricultor que desee hablar con el director o cualquier otro miembro directivo, se acerca a las oficinas de la cooperativa y es recibido. El resto de las comunicaciones suelen realizarse a través del técnico. El trato directo, como ya fue mencionado, se transforma en una de sus principales ventajas diferenciales, y contribuye a sostener la relación de proximidad entre el socio y la cooperativa.

## Reflexiones finales

La globalización, las transformaciones en los sistemas agroalimentarios y las crecientes necesidades de los propios agricultores imponen un complejo escenario a las cooperativas agrícolas. Este contexto conduce a transformaciones en las formas organizativas, en las actividades, en las estrategias y en los alcances territoriales y económicos de su acción, mientras que la adopción de formas de gobernanza propias de la empresa capitalista aparece como una necesidad insoslayable para su supervivencia. Las visiones convencionales de la gobernanza –puramente centradas en los mecanismos disciplinarios e incitativos– ofrecen una justificación teórica a su supuesta superioridad.

Las dos cooperativas analizadas ilustran la multiplicidad de modos en los que las cooperativas agrícolas adaptan su gobernanza y estrategias al nuevo contexto.

En el primer caso –el Grupo Arterris– la cooperativa adopta un modelo más próximo al de la empresa capitalista, con incorporación de filiales, búsqueda de nuevos mercados, y expansión en nuevas actividades productivas, con una lógica claramente orientada a mejorar la inserción productiva en las cadenas de valor agroalimentarias. La fidelidad de los asociados es un elemento central en el desempeño de la cooperativa, y esta se consigue fundamentalmente a partir de una política de recompensa.

En el segundo caso –la CRL– prima la lógica del territorio y la proximidad. La gestión, si bien se moderniza para hacer frente a los nuevos requisitos del mercado y de los productores, sigue basándose en un modelo familiar. La cercanía con el asociado es la principal ventaja diferencial, y el objetivo de crecimiento de la cooperativa está supeditado a poder mantener esta forma de proximidad.

Más allá de estos contrastes, podemos reconocer algunos elementos comunes. En ambos casos la fidelidad de los socios sigue siendo un aspecto central del éxito de la cooperativa. Además, aunque a veces transformados, los valores cooperativos y alguna forma de proximidad (por ejemplo, mediante mecanismos de comunicación), siguen siendo un aspecto relevante para la identificación de los productores con la cooperativa, y, en definitiva, para obtener su fidelidad.

Se aprecia una tensión entre el logro de la eficiencia en tanto empresas operadas colectivamente, y el fomento de la participación, la democracia y la solidaridad en tanto cooperativas. Ambas cooperativas demuestran –aunque con distinto grado y tipo de involucramiento de los productores en la gestión interna de la cooperativa– una mayor valoración del primer objetivo, lo cual se convierte en variable determinante a la hora de sostener a los asociados.

Finalmente, si bien se trata de dos experiencias que representan distintos modos de organización y gestión en el mundo cooperativo agrícola, ciertas problemáticas, desafíos y tensiones compartidas permiten reflexionar acerca de los posibles modos en que las organizaciones cooperativas enfrentan y responden a un contexto cambiante e incierto.

## Referencias

- Agence Bio. 2019. *Baromètre 2018 de consommation et de perception des produits biologiques en France*. <https://bit.ly/3moi2Ll>
- \_\_\_\_\_. 2017. *Baromètre de consommation et de perception des produits biologiques en France - 15ème édition*. <https://bit.ly/2JkNBY3>
- Agreste. 2011. “Recensement 2010, premières tendances”. *Agreste Primeur* 266.
- Arterris. 2017. *Repport annuel 2016-17*. <https://bit.ly/37kOtEg>
- \_\_\_\_\_. 2015. *Projet d'entreprise Arterris. Vision et ambition 2025*. <https://bit.ly/36lUPnD>
- Barraud-Didier V. y M. C. Henninger. 2009. “Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles”. *Recma* 314: 47-62.
- Bélis-Bergouignan, M. C., N. Corade, F. Couret y J. O. Pesme. 2007. “Le vignoble aquitain, entre atomicité et concentration”. *Cahiers de Recherche du CEREBEM* 2007 (112-07): 3-29.
- Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley y S. Schaefer. 2015. *Economics of Strategy*, sexta edición. John Wiley & Sons.
- Bisault L. 2013. “Des coopératives plus grandes qu'on ne l'imaginait”. *Recma* 330: 108-115.
- Chambres d'Agriculture de Midi-Pyrénées. 2014. *L'agriculture de Midi-Pyrénées*. <https://bit.ly/37eJDs2>
- Chambres d'Agriculture Occitanie. 2020. *Agris'copie* 5. <https://bit.ly/3mlbkWw>
- Charreaux, G. 2011. *Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportementale (Cahier du FARGO)*. Université de Bourgogne.
- Charreaux, G. y P. Desbrières. 1998. “Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale”. *Finance Contrôle Stratégie* 1 (2): 57-88.
- Chomel, C., F. Declerck, M. Filippi, O. Frey y R. Mauget. 2013. *Les coopératives agricoles: Identité, gouvernance et stratégies*. Francia: Éditions Larcier.

- Colson, F. 1990. "Difficultés financières et viabilité des exploitations agricoles". *Économie Rurale* 198: 35.
- Coop de France. 2016. *La coopération agricole et agroalimentaire 2015*. Observatoire Économique COOP de France.
- Côté, D. 2009. "Le mode d'organisation coopérative au XIXe siècle: un nouveau paradigme coopératif face à la crise identitaire". *Projectics/Proyèctical/Projectique* 2: 61-84.
- \_\_\_\_\_. 2007. "Fondements d'un nouveau paradigme coopératif: quelles incitations pour les acteurs clés?" *Recma* 305: 72-91.
- Deneux, M., J. Bizet y B. Dussaut. 1999. "L'avenir du secteur agro-alimentaire". *Rapport fait au nom de la commission des Affaires Economiques et du Plan* 83.
- Deroy, X. y M. Thénot. 2015. "L'évolution des logiques coopérative et de marché dans les coopératives agricoles françaises. Le cas de Champagne Céréales". *Revue Française de Gestion* 250: 31-47.
- Draperi, J. F. 2007. *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*. Paris: Dunod.
- Filippi, M., O. Frey, P. Triboulet y J. Vivensang. 2006. *Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs* [rapport final]. Ministère de l'Agriculture et de la Pêche.
- Filippi, M. y R. Mauget. 2007. "Les mutations et les perspectives de développement des coopératives agricoles en France". *Eurostat, Collection Dynamique des Marchés* 175.
- \_\_\_\_\_. 2000. "De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire, 1ere partie: de la valeur pour l'usager à la valeur pour l'actionnaire?" *Recma* 278: 1-15.
- \_\_\_\_\_. 2001. "De la coopérative au groupe agro-alimentaire, 2e partie: quelle gouvernance?" *Recma* 279: 60-70.
- Freeman, R. E., J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar y S. De Colle. 2010. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fulton, M. y B. Hueth. 2009. "Cooperative conversions, failures and restructurations". *Journal of Cooperatives* 23: i-xi.
- Gianfaldoni, P., N. Richez-Battesti, J. R. Alcaras, J. N. Ory, N. Dompnier, F. Rousseau, M. Jaeger, E. Gurtner y L. Ducau. 2010. *La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises*. Université De La Méditerranée / Université d'Avignon.
- Harvey, D. 2010. *Le nouvel impérialisme*. Paris: Prairies Ordinaires.
- IFA. 2004. *Coopératives et mutuelles: un gouvernement d'entreprise original*. Institut Français des Administrateurs.
- INSEE. 2019. *Tableaux de l'économie française*. <https://bit.ly/3fLY22R>
- Koulytchizky, S. y R. Mauget. 2003. "Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle. A la recherche d'un nouveau paradigme". *Recma* 287: 14-40.
- \_\_\_\_\_. 2002. *Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle* 69, octobre.
- \_\_\_\_\_. 2001. "Mutations et valeurs dans les groupes coopératifs". En *Holdings coopératifs: evolution ou transformation définitive?*, coordinado por D. Côté, 77-102. Bruselas: De Boeck Université.

- Latouille, N., K. Latouche y S. Rousselière. 2014. “Internationalisation des coopératives agricoles françaises”. *Working Papers SMART-LERECO* 14-05. INRA.
- Lesieur, C. 2012. “Les statistiques de la coopération agroalimentaire: un état des lieux en 2010”. Presentado en el Coloquio Internacional: Diversité et durabilité des modèles agricoles coopératifs dans un contexte de crises de la mondialisation. París, 6 y 7 de noviembre.
- Marradi, A, N. Archenti y J. Piovani. 2018. *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Nilsson, J., y G. Hendrikse. 2009. *Human interaction in co-operative Organizations about Gemeinschaft and Gesellschaft*. Conférence EMNET.
- Nilsson, J., G. Svendsen y G. Svendsen. 2012. “Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital?” *Agribusiness* 28 (2): 187-204.
- Österberg, P. y J. Nilsson. 2009. “Members’ perception of their participation in the governance of cooperatives: the key to trust and commitment in agricultural cooperatives”. *Agribusiness* 25 (2): 181-197.
- Polanyi, K. 1974. “El sistema económico como proceso institucionalizado”. *Antropología y economía*, editado por M. Godelier, 155-178. Barcelona: Anagrama.
- Saisset, L. A. 2016. “Les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole”. *Recma* 1 (339).
- Spear, R. 2001. “Globalisation et stratégies des coopératives”. En *Holdings coopératifs: evolution ou transformation définitive?*, coordinado por D. Côté: 115-138. Bruselas: De Boeck Université.
- Therriault, J. Y. 1997. “Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins”. En *Desjardins, une entreprise et un mouvement*, coordinado por B. Lévesque, 135-152. Québec: Presses de l’Université du Québec.
- Valdaliso, J. M. y S. López. 2011. *Historia económica de la empresa*. Barcelona: Crítica.
- Vargas-Prieto, A. 2014. “La crisis de identidad de las cooperativas agrarias en Francia”. *Cooperativismo y Desarrollo* 22 (105).

### Cómo citar este artículo:

Massera, Maricel Lorena, Esteban Cuatrín Sperati y María Valentina Locher. 2020. “El cooperativismo agrícola en el contexto de globalización. Un estudio exploratorio en el sur de Francia”. *Eutopía. Revista de Desarrollo Territorial* 18: 95-116.  
DOI: 10.17141/eutopia.18.2020.4666