

ESTRATEGIAS Y CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA

Edith Depetris Guiguet
Gustavo Rossini
Rodrigo García Arancibia

El abordaje de la problemática del desempeño exitoso y desarrollo de las cooperativas de industrialización de leche es muy complejo, por la diversidad conceptual y metodológica con que se la ha encarado. El propio concepto de cooperativas encuentra variantes en los antecedentes, tanto por los diferentes marcos jurídicos de los países como por la actividad realizada. Asimismo, las cooperativas actúan en diversos contextos socio-económicos y políticos y a varios niveles de la cadena agroalimentaria, con múltiples condicionantes imposibles de abarcar en un estudio, lo que exige recortes selectivos para el análisis. Por ello, comenzaremos por precisar con cierto detalle el marco teórico elegido para el tratamiento del tema central de este libro. En este capítulo definiremos, en primer lugar, a qué nos referimos cuando hablamos de cooperativas de industrialización de leche; luego mencionaremos tres factores claves para el desarrollo de las mismas, para concentrarnos en particular en el rol de la estructura organizacional. En función de su relación con las estrategias posibles, analizaremos cuatro tipos de cooperativas, para concluir con la necesidad de ajustes entre estructura y estrategia para su sustentabilidad de largo plazo.

¿Qué Entendemos por Cooperativas?

El primer aspecto a destacar en el análisis es la enorme diversidad de cooperativas que pueden existir en cualquier aspecto de la vida económica y social de un país. En un sistema de mercado, por ejemplo, podemos encontrar cooperativas de docentes para ofrecer sus servicios y lograr una fuente de trabajo en forma grupal; cooperativas de usuarios para asegurar la provisión de servicio eléctrico, telefónico, de agua potable, y otros; cooperativas para la producción o comercialización de hortalizas orgánicas; cooperativas de consumo con el objetivo de abaratar las compras de las familias asociadas;

cooperativas para construir viviendas con el esfuerzo propio; cooperativas de ahorro y crédito, y cientos de ejemplos más.

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

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

No importa cuán básica o compleja sea la empresa, siempre existe la necesidad de organización de algunos recursos (humanos, económicos, financieros) que les permita realizar las actividades propuestas para lograr los objetivos buscados. Si bien las cooperativas no son empresas que privilegian el capital, lo necesitan para lograr esos objetivos; para generar valor y obtener los beneficios buscados.

Aunque los beneficios pueden ser de índole muy variada, es común que en la jerga empresarial se use a menudo el término para identificarlo con los excedentes, como diferencia entre ingresos y costos. En esos casos, en las cooperativas los excedentes se distribuyen en función del uso de los servicios.

Los recursos utilizados son en principio aportados por los mismos usuarios, que se constituyen de esta manera en los propietarios de la empresa. Como dueños, tienen el derecho a gobernarla y controlarla, y según los principios que las guían, deben hacerlo bajo un sistema democrático.

De particular relevancia es resaltar que las cooperativas son entidades privadas, no son públicas ni estatales. Si bien su accionar usualmente resulta en externalidades positivas, y contribuyen al

¹ Barton (1989).

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

desarrollo regional, su objetivo inmediato y explícito es beneficiar al grupo de personas que las crea, las usa, las financia y las controla.

¿Cómo se Conceptualiza la Cooperativa de Industrialización de Leche?

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

En primer lugar, con el término cooperativas lecheras, cooperativas tamberas, o cooperativas lácteas se ha englobado a diferentes tipos de entidades, por lo que estos términos no reflejan adecuadamente las actividades que las mismas realizan. Por ejemplo, hay cooperativas que pueden concentrarse en el acopio y la negociación del paquete de leche de los asociados; otras que se ocupan de proveerles insumos y asesoramiento, así como alguna otra función, como el transporte; algunas además hacen algún tipo de elaboración básica de productos (por ejemplo el descremado o la elaboración de quesos); otras pueden avanzar un poco más en la elaboración tratando de colocar marcas propias; o cubrir varias funciones a diferentes niveles de la cadena, como la recolección, transporte, elaboración, distribución de productos con marcas propias e inclusive en la exportación. A esta variedad hay que agregar la de aquéllas que se han diversificado en otros sectores, como podría ser acopio de granos, elaboración de alimentos balanceados, venta de insumos, explotación de tambos propios, semillero, entre otros. Por lo tanto, aunque su nombre indique que es cooperativa lechera o tambera, las realidades y problemas de cada una son muy diferentes, y el análisis requiere precisión acerca del tipo, sector y nivel de la cadena de valor agregado en que se concentran.

Originariamente, las cooperativas lecheras comenzaron por acopiar leche y negociar en conjunto el precio con los compradores, en una actitud defensiva. Como otras cooperativas del sector agropecuario, constituyeron herramientas para afrontar fallas de mercado. El objetivo inmediato fue poder asegurar la venta de la materia prima y lograr mejores precios para incrementar los ingresos del productor tambero. A este tipo de cooperativas las conceptualizamos en este trabajo como **cooperativas de negociación de leche**. Usualmente se complementaron con actividades de compra en conjunto y venta de insumos para los productores, de proveer o administrar el servicio de transporte de la recolección, y de servicios técnicos de asistencia y asesoramiento. En la actualidad algunas

cooperativas que no pudieron o no quisieron avanzar en la cadena industrial se volcaron nuevamente a la negociación de paquetes o *pooles* de leche, con o sin actividades complementarias.

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

En todo este proceso muchas de las cooperativas fueron creciendo y agregando actividades que avanzaban en los eslabones de la cadena de valor. Hacia el consumidor, transformando la leche en productos varios, como quesos o manteca, envasándolos, distribuyéndolos, listos para el consumo directo; o para su uso en otros procesos de elaboración, como mozzarella para pizzas o leche en polvo. Posteriormente, algunas buscaron incorporar desarrollos tecnológicos para pasar de la producción de commodities a productos de mayor valor agregado, el reconocimiento de marcas, o innovaciones varias; o de funciones hacia el consumidor, con la incorporación de transporte, concentración y distribución cercana a los centros de consumo e inclusive la venta al público.

También algunas de estas cooperativas fueron creciendo con la incorporación de servicios para sus asociados, integrándose en actividades hacia la producción. En este sentido ha sido común la incorporación de servicios veterinarios, de la provisión de vacunas y medicamentos, de agroquímicos, y servicios de maquinaria agrícola.

Las anteriores, aquéllas que incorporaron actividades de transformación de leche, son las cooperativas objeto de este estudio, las que denominamos **cooperativas de industrialización de leche**.

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

De importancia a resaltar es que en la medida en que las cooperativas avanzan en los eslabones de la cadena hacia el

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

Este cambio a menudo es ignorado, pero el éxito de la cooperativa no se debería evaluar en estos casos por aspectos como el crecimiento de la empresa, por la cantidad de empleados que tiene, o por su lugar en el ranking empresarial, sino en la forma en que efectivamente captura y transfiere las ganancias del eslabón, que en lugar de ir a los competidores, es recibida por los productores, contribuyendo así a incrementar el ingreso de los asociados.³

Factores que Influyen en el Desarrollo de las Cooperativas

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

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

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

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

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

tanto el contexto como el nivel de la cadena exige en un mundo cambiante.

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

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

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

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

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

⁶ Para una mejor revisión ver Baarda (2002).

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

Estructura Cooperativa ⁸

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

1. **La estructura de inversión**, que incluye la contribución de capital de sus propietarios, la asunción de riesgo y el derecho a reclamo de excedentes. En esta dimensión el rol del asociado es el de inversor; a menudo se efectiviza sobre la base de aportes, que pueden tener o no relación con las transacciones que realiza. Como tal asume el riesgo de perder esos aportes (cuotas partes o acciones) para hacer frente al endeudamiento ante terceros si la empresa tiene problemas; y también en tal carácter le corresponde recibir una parte de los excedentes generados.

2. **La estructura transaccional**, que comprende las relaciones entre la cooperativa (persona jurídica) y los asociados en el uso y la distribución de beneficios. En el caso de las cooperativas lecheras resultan clave los acuerdos y contratos de entrega de la producción a cambio de un precio. En este esquema, el rol del asociado es el de usuario, entregando su producción diaria a cambio de un precio, cuya determinación puede tomar diferentes modalidades.

3. **La estructura de gobierno** (gobernanza) o control que incluye la participación en la toma de decisiones y monitoreo de las actividades. El rol del asociado es el de supervisor. ⁹ Los asociados a través de la Asamblea General delegan en el Consejo de Administración los derechos de control diarios. A su vez, la forma de elegir esos consejeros tiene características particulares, con límites en la cantidad de votos por asociado.

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

Una estructura colectiva se corresponde mejor en una situación en la que los intereses están homogéneamente distribuidos entre los miembros, mientras que una mayor heterogeneidad requiere una

⁸ Se sigue a van Bekkum (2001).

⁹ van Bekkum (2001), pág. 46.

estructura que transmita los incentivos a los asociados sobre una base más individualizada.

Como se mencionó previamente, a medida que una cooperativa entra a competir en eslabones más concentrados, necesita no solamente un manejo empresarial apropiado, sino las posibilidades de uso de instrumentos similares a los de la competencia, cualquiera sea la forma jurídica que adopte. En el caso de los mercados de lácteos, tanto en los de mayor valor agregado, como en las exportaciones de commodities, se encuentran compitiendo las mayores empresas multinacionales del mundo.

Tabla 2.1 Estructuras Colectivas e Individualizada

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

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

Por lo tanto, volvemos a resaltar la diferencia en las cooperativas de industrialización de leche que se toma en este estudio: en esta realidad, la cooperativa entra a disputar las ganancias de ese eslabón de la cadena láctea de mayor rentabilidad, para distribuirlas entre los asociados, e incrementar los ingresos de los productores-dueños de la

cooperativa. Para cumplir sus objetivos, la cooperativa como empresa tiene que obtener las ganancias que dejaría de percibir el productor al entregar a una empresa particular; por lo tanto, como primera condición, debe ser económicamente exitosa; y luego distribuir las mismas para que efectivamente se aumente el ingreso de los asociados. Este es un punto que discutiremos luego, ya que en las cooperativas argentinas parece estar muy arraigado el concepto de que se prefieren servicios adicionales en lugar de retornos.

Estrategia y Estructura

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

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

Por otra parte, el cambio de estrategia fue seguido por cambios en la organización interna de las cooperativas. Por ejemplo, la atención se volcó al diseño de esquemas de inversión capaces de atraer mayor cantidad de aportes de los asociados, cuando previamente la inversión se apoyaba mayormente en la retención de excedentes; el esquema de precios se modificó para diferenciar entre las operaciones por la leche cruda y los resultados de la inversión en la distribución de retornos a los asociados, ya que ahora no era el objetivo la mayor cantidad de leche, sino cuánto valor agregado se podía generar con la misma;

¹⁰ van Bekkum (2001).

¹¹ Idem, pág. 44.

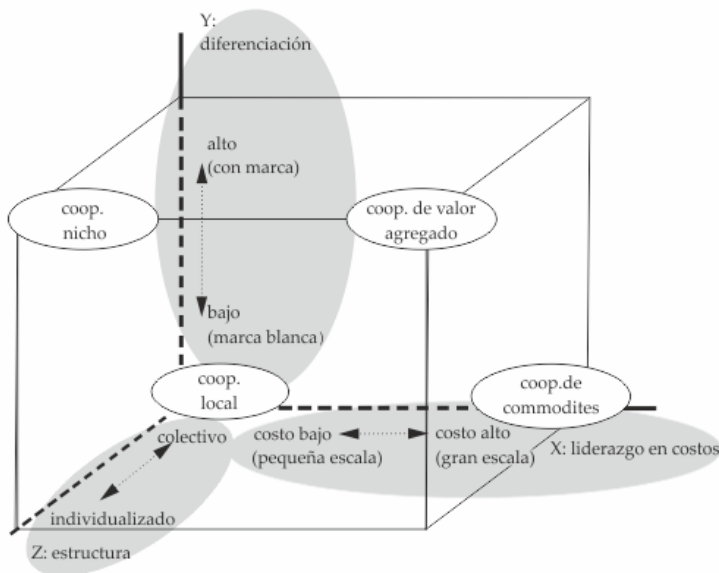
¹² Idem, pág. 161.

igualmente ocurrió con el ajuste del sistema de votación dada la mayor heterogeneidad de intereses, y la necesidad de atraer a productores con mayores volúmenes, cuando antes la ideología de un miembro un voto sobre el principio de solidaridad era la prevalente.¹³

Sobre la base de:

- 1) las características estratégicas:
 - X= liderazgo de costos,
 - Y = diferenciación; y
 - Z= la estructura organizacional; y
- 2) tomando en cuenta cuatro aspectos:
 - a) grado de individualización de la relación cooperativa-asociado;
 - b) transacción de los productos;
 - c) inversión de capital;
 - d) participación en el gobierno y la toma de decisiones. En su estudio de cooperativas del mundo, van Bekkum diferencia al menos cuatro tipos de cooperativas:
 - 1) Cooperativa local;
 - 2) cooperativa de commodities;
 - 3) cooperativa nicho;
 - 4) cooperativa de valor agregado.

Figura 2.1 Tipos de Cooperativas



Fuente: van Bekkum (2001) pág. 49.

¹³ Idem, pág.161.

Así se configuran:

1. La cooperativa local, con:

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

Y: productos sin diferenciación;

Z: estructurada colectivamente, lo que correspondería al concepto original Rochdaliano.

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

2. La cooperativa de commodities, donde

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

Y= productos no diferenciados;

Z= estructurada colectivamente.

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

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

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

Y= productos diferenciados, con marcas;

Z= estructura individualizada.

Aunque la escala de operaciones no requiere ser tan alta, la necesidad de capital aumenta para la estrategia de diferenciación de productos o adecuación a los demandantes por productos específicos. La calidad de la materia prima es objeto de estrictos controles, por lo que la membresía puede llegar a ser cerrada y requiere incentivos para

entregar la producción buscada. Así aparecen contratos de entrega, inversiones de productores proporcionales a los volúmenes comercializados, con acciones bien individualizadas, y derechos de entrega. Consecuentemente, cambios en el sistema de votación y pagos por la materia prima.

4. La cooperativa con “valor agregado”, para la cual
X= gran escala de operaciones y relativamente bajo costo, posiciones dominantes en segmentos de mercados;
Y= productos altamente diferenciados;
Z= estructura individualizada.

Entrar a segmentos avanzados en la cadena de valor agregado más rentables requiere capital no solamente para el procesamiento, sino para actividades conexas de diferenciación del producto, logística de distribución, su marketing, publicidad. El mercado suele estar muy concentrado, y las empresas manejan herramientas muy sofisticadas para la imposición de productos. Al requerirse grandes volúmenes de materia prima, la heterogeneidad de los asociados crece, así como la de sus preferencias y relación con la cooperativa, incluyendo la aceptación de nuevos miembros. El capital es un aspecto clave, requiriéndose aportes proporcionales a las entregas, con incentivos adecuados para conseguirlos. Posiblemente requiera compras de no asociados, con precios diferenciados. Para mantener el interés de esta membresía y atraer los recursos, la estructura interna requerida es altamente individualizada.

¿Qué ocurre cuando no se ajustan estos requisitos?

El camino indica que en la medida en que las cooperativas van pasando de una estrategia de liderazgo de costo a una de diferenciación de productos y focalización en segmentos de mercados de alto valor agregado, debe ir acompañado de cambios en la estructura. No hacerlo generará problemas de falta de incentivos que finalmente atentará contra la sustentabilidad de la cooperativa.

Ello ha llevado a algunos autores ¹⁴ a concluir que las cooperativas están limitadas empresarialmente por su propia naturaleza, por lo que deben mantenerse en el segmento de commodities, ofreciendo logística y procesamientos básicos pero evitando entrar a segmentos en los que se requiere uso intensivo de capital y desarrollo de innovaciones. Por el contrario, si persigue una estrategia de avanzar en la cadena de valor con marcas y tecnologías sofisticadas para competir por mayores márgenes, debe distanciarse de la forma cooperativa tradicional, ajustando su estructura a formas

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

que sean compatibles con el mantenimiento de incentivos en la organización.

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

BIBLIOGRAFIA

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

Barton, D. (1989). What is a Cooperative? En D. Cobia D (Ed.), *Cooperatives in Agriculture* (Ch. 3). Englewood Cliff: Regent/Prentice Hall.

Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M. & Van Der Slangen, G. (2012). Support for Farmers' Cooperatives. Final Report. European Commission.

Bijman, J. & Doornik, B. (2008). Entrepreneurship, Collective Entrepreneurship and the Producer-Owned Firm.

Bijman, J. (2016). Agricultural Cooperatives in the Netherlands: Key Success Factors. International Summit of Cooperatives. Quebec.

Depetris de Guiguet E., Rossini G., García Arancibia R & Vicentin Masaro, J. (2013). *Cambios en la Competitividad del Complejo Lácteo Santafesino*. Santa Fe: IECAL-FCE-UNL.

Depetris de Guiguet E., Rossini G., García Arancibia R & J. Vicentin Masaro. (2011). *Competitividad del Complejo Lácteo Santafesino*. Santa Fe: IECAL-FCE-UNL.

International Co-operative Alliance, ICA (2016). *El Dilema del Capital en las Cooperativas*. Brussels, Belgium. Recuperado de <https://ica.coop/sites/default/files/publication-files/>.

Nilsson, J. (1999). Cooperative Organisational Models as Reflections of the Business Environments. *Finnish Journal of Business Economics* (Special Issue), 48(4), 449-470.

O'Connor, J. & 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.