

Curso de Gestión Administrativa de la Finca Lechera

MÓDULO 9:

COOPERATIVAS LÁCTEAS:

SITUACIÓN ACTUAL EN AMÉRICA LATINA Y PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN SU FORMACIÓN Y DESARROLLO

CONTENIDOS DE LA PRESENTACIÓN.

- ▶ Tipos de cooperativas en la cadena láctea, antecedentes históricos, cooperativas primarias y federadas, de comercialización, alternativas de integración vertical y horizontal.
- ▶ Cooperativas lácteas en América Latina. Participación global en la cadena. Principales cooperativas de la región.
- ▶ ¿Por qué formar una cooperativa?. Justificación económica. Las cooperativas como mecanismo de defensa. Las cooperativas para el desarrollo de mercados.
- ▶ Factores críticos para el éxito o fracaso de las cooperativas. Organización. Aspectos financieros y operativos. Los derechos de propiedad vagamente definidos.

ORIGEN HISTÓRICO DEL COOPERATIVISMO.

- ▶ Nacen a mediados del S. XIX, los pioneros de Rochdale, las cooperativas como reacción a la revolución industrial.
- ▶ A principios del S. XX comienza a verificarse la consolidación de un modelo “cooperativo - empresarial”, especialmente en el norte de Europa, Norteamérica y Oceanía.
- ▶ En muchos países (América Latina?), y en ciertos círculos políticos y académicos, predomina una visión del cooperativismo como organización de la economía social.
- ▶ Los orígenes del cooperativismo lechero en el mundo, vinculados los aspectos tecnológicos del transporte y tratamiento de la leche cruda.

MODELOS DE ORGANIZACIÓN DEL COOPERATIVISMO LÁCTEO.

- ▶ Dos grandes modelos de cooperativas a nivel mundial: la cooperativa singular y la cooperativa local - central (o primero y segundo grado).
- ▶ El cooperativismo de primer y segundo grado y sus raíces “tecnológicas” a principios del S. XX.
- ▶ Cooperativas de primer grado.

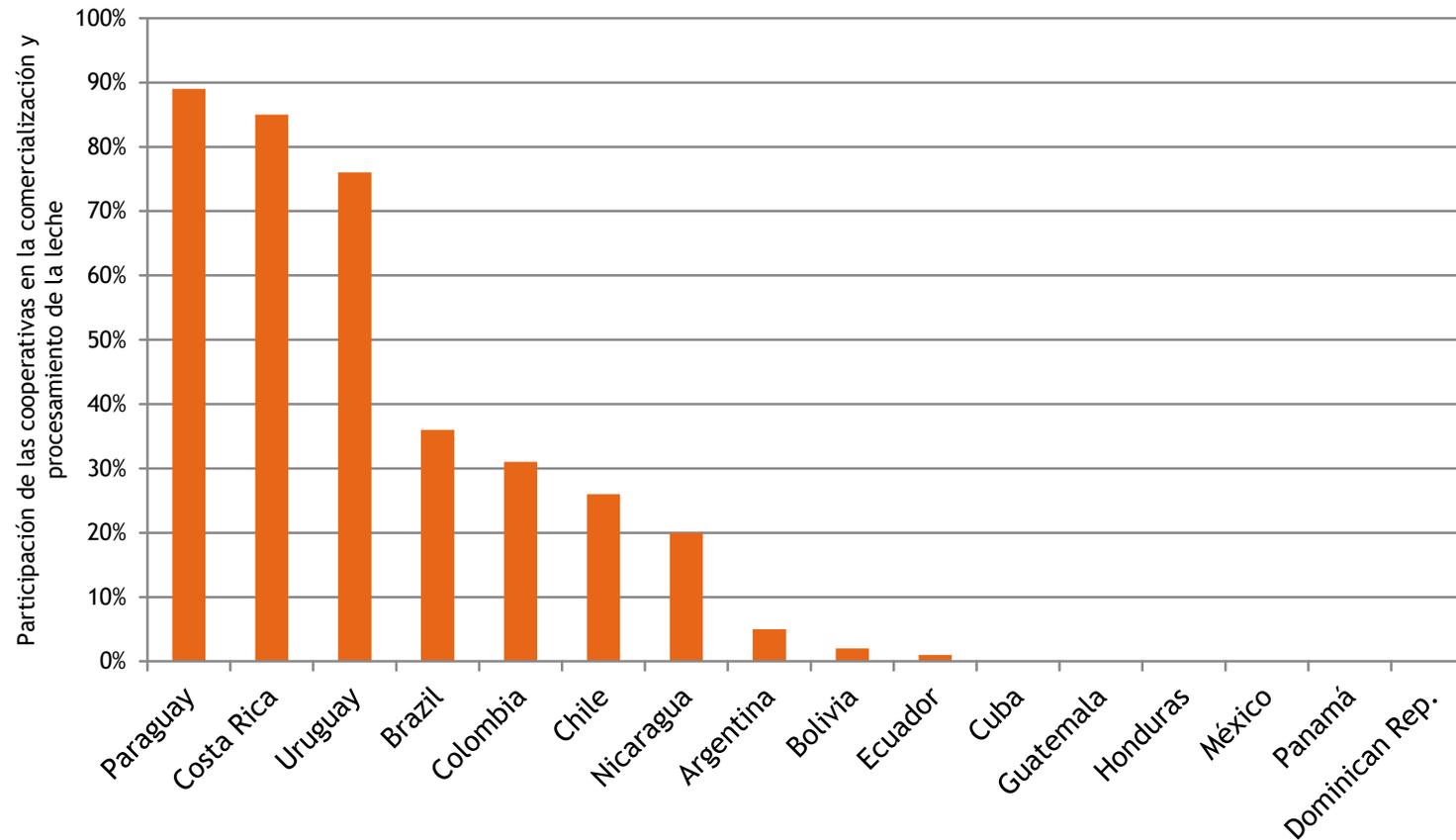
COOPERATIVAS DE COMERCIALIZACIÓN (bargaining cooperatives).

- ▶ El modelo de Estados Unidos, 80-85% de la leche la comercialización en manos cooperativas, pero sólo procesan la mitad, en form de “commodities” (leche en polvo, manteca) principalmente.
- ▶ Muchas cooperativas sólo procesan una parte de la leche, el resto se comercializa con empresas no cooperativas.
- ▶ Otras cooperativas se han establecido exclusivamente para comercializar la leche de sus productores socios.
- ▶ En otros países también existen este tipo de cooperativas (ejemplo, el caso de Argentina).

FORMAS DE INTEGRACIÓN EN LA CADENA LÁCTEA.

- ▶ En la cooperativa industrial tradicional, un grupo de productores se integra horizontalmente para luego avanzar hacia adelante (el eslabón industrial), lo que se llama una “integración vertical”.
- ▶ En la cooperativa de comercialización, la integración vertical es más débil, predomina la asociación horizontal.
- ▶ Una cooperativa puede integrarse verticalmente “hacia atrás”, organizándose para la provisión de insumos, por ejemplo (también, puede industrializar o sólo comercializar).

PARTICIPACIÓN DE LAS COOPERATIVAS EN LA CADENA LÁCTEA DE AMÉRICA LATINA.



Fuente: Galetto y Rossini (2023), con datos de FEPALE.

LOS CASOS DE BRASIL Y ARGENTINA.

- ▶ En Brasil, es típico que las cooperativas operen en diferentes rubros (leche, cerdos, aves, consumo, crédito, etc.).
- ▶ Crecimiento del sistema cooperativo desde los '30-'40s hasta los '80s. Principalmente con entidades organizadas bajo el modelo “local - central”. Entra en crisis, pierde participación, y nuevo crecimiento en los últimos 20-30 años (con fuerte presencia en los estados del sur), y con entidades de primer grado (locales).
- ▶ En Argentina, las cooperativas llegaron a procesar el 40-45% de la leche a mediados del S. XX. Sobreviene una transformación y crisis en la década de los '90s (principalmente SanCor) y hoy el sector procesa apenas el 5% de la leche.
- ▶ Fuerte presencia de cooperativas de comercialización en Santa Fe y Córdoba.

URUGUAY, COSTA RICA, PARAGUAY, CHILE Y COLOMBIA.

- ▶ Uruguay. Conaprole, creada en 1936, con participación público-privada. Hoy totalmente privada. De primer grado. Procesa el 70-72% de la leche. Hay otras cooperativas, más pequeñas.
- ▶ Costa Rica. Dos Pinos, participación mayoritaria en el procesamiento (68%), de primer grado, integra a los productores del sector más formal. Con presencia en otros países de la región.
- ▶ Paraguay. Cuatro cooperativas (La Holanda, Trébol, Colonias Unidas y Coop), +80% de la industrialización, todas de primer grado, fuerte coordinación institucional y comercial.
- ▶ Chile. La cooperativa Colun es la empresa láctea más grande del país (+/- 30%). Area de producción y membresía muy homogénea.
- ▶ Colombia. La cooperativa Colanta es líder en el sector lechero. Con sede en Medellín. Estructura dual de membresía (socios y sólo proveedores, en general, más chicos, a través de centros de acopio).

ECUADOR, NICARAGUA Y MÉXICO.

- ▶ Ecuador. Participación minoritaria de las cooperativas. Sólo dos cooperativas, El Salinerito y El Ordeño. Interesantes características particulares.
- ▶ Nicaragua. País exportador, con presencia de varias cooperativas, en el segmento de pequeñas y medianas empresas. Algunas industrializan, una de ellas sólo comercializa y otras son mixtas.
- ▶ México. Bajísima presencia de empresas cooperativas en el sector lácteo. Dos empresas “de productores” organizadas como sociedades anónimas (LALA y Alpura), las más importantes del país. Algunas cooperativas en regiones con pequeños productores, la mayoría de provisión de insumos.

JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA DE UNA COOPERATIVA.

- ▶ Suele ser común asignar connotaciones sociales y políticas a la empresa cooperativa, pero su justificación es ECONÓMICA.
- ▶ Por lo tanto, entender y explicitar la justificación económica es un primer paso esencial para que la cooperativa tenga éxito (condición necesaria).
- ▶ Cooperativas organizadas por motivos “defensivos” (para defender a pequeños y medianos productores, principalmente).
- ▶ Cooperativas organizadas para crear o desarrollar mercados.

LA COOPERATIVA COMO MECANISMO DE DEFENSA.

- ▶ Características de las cadenas agroindustriales (muchos productores, pocos proveedores y compradores).
- ▶ Posible ejercicio de “poder de mercado” (compra de insumos, venta de la leche).
- ▶ La realidad vs la percepción. La “unilateralidad” de la fijación del precio.
- ▶ Suponiendo que sea factible “defender” el precio, la integración vertical industrial tiene un costo (inversión inicial, gestión).
- ▶ Una vez que el mercado está en equilibrio comienzan a aparecer tensiones entre los socios.

LA COOPERATIVA PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS O PRODUCTOS.

- ▶ Para mejorar el precio final de los productos. Por ejemplo, una producción de productos diferenciados (por origen, calidad, etc.) permite a los productores capturar esas diferencias de precios.
- ▶ Ejemplo: caso Organic Valley (USA), cooperativas italianas (indicaciones geográficas).
- ▶ Un punto crítico: el control de la oferta.
- ▶ Para operar en mercados donde no es rentable para empresas no cooperativas. ¿Cómo es eso?. Porque la cooperativa puede trabajar con un esquema de precios más flexible (= precio por debajo del costo + derecho de participación fijo, por socio). Ejemplo de las cooperativas de provisión de servicios.

FACTORES CRÍTICOS: LA ORGANIZACIÓN.

- ▶ Membresía. Lograda la más más amplia y homogénea posible de asociados, hay que definir: (i) restricciones de entrada, (ii) sistema de votación, y (iii) negocios con no asociados.
- ▶ Integración vertical óptima. Crítico en el sector lácteo, la cadena de frío ha modificado el paradigma de integración. Nuevas formas de comercialización.
- ▶ Sistema de toma de decisiones. Relaciones entre la gerencia y el consejo de administración, y la necesidad de una “gerencia profesional cooperativa”.
- ▶ ¿Es el cooperativismo el modelo asociativo más conveniente?

FACTORES CRÍTICOS: FINANCIEROS.

- ▶ Problemas para el financiamiento de la inversión inicial, por las restricciones del modelo. No hay incentivos, porque no hay retorno al capital invertido, y suele haber limitaciones legales al aporte individual de los socios.
- ▶ Problemas de capital para la reinversión y mejora tecnológica. Falta de incentivos, especialmente en los productores más grandes.
- ▶ Las empresas cooperativas pueden estar en desventaja frente a las no cooperativas para atraer inversiones.

FACTORES CRÍTICOS: OPERATIVOS.

- ▶ Fijación de precios: Desde el punto de vista práctico, suele haber conflictos entre el nivel de precios de mercado y el que pretenden los productores.
- ▶ Es importante respetar el precio de mercado, envía señales para ajustar los niveles de producción.
- ▶ Si hay ganancias, conviene que se repartan de otra manera, pero no vía precios.
- ▶ Cuando los productores están sentados en el consejo de administración, tienen que pensar (en primera instancia) en función del resultado de la cooperativa.
- ▶ Otro conflicto operativo es con el nivel de producción. En teoría, la cooperativa tiene que procesar toda la producción de sus asociados. En la práctica, es muy difícil ganar dinero en el mercado si una empresa no puede controlar el nivel de producción.

DERECHOS DE PROPIEDAD VAGAMENTE DEFINIDOS.

- ▶ Generan tensiones en las cooperativas cuyo modelo de negocios es básicamente defensivo, una vez que el precio está en equilibrio con el resto de las empresas.
- ▶ Comienzan a aparecer “costos” de la acción colectiva (el accionar conjunto de un grupo siempre tiene costos, no todos explícitos).
- ▶ Entonces, algunos productores dicen “si me puedo beneficiar del mejor precio, pero sin los costos de participar en la cooperativa ..” (viajar sin pagar boleto).
- ▶ Otro problema son los costos que se generan al tratar de influenciar las acciones o inversiones de la cooperativa en función de intereses personales o de grupos pequeños.
- ▶ La idea de “derechos de propiedad vagamente definidos” implica que esas acciones no tienen un impacto directo en la valuación de la empresa, y es más difícil rectificar el rumbo.