

COOPERATIVAS LÁCTEAS. SITUACIÓN ACTUAL EN AMÉRICA LATINA Y PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN SU FORMACIÓN Y DESARROLLO¹.

I. Tipos de cooperativas en la cadena láctea.

1. Origen histórico del cooperativismo.

El origen del movimiento cooperativo internacional data de mediados del siglo XIX, en Inglaterra (pioneros de Rochdale). Fue una de las diferentes reacciones que ocurrieron durante esos años a la gran transformación de la economía y la sociedad que produjo la Revolución Industrial, y como tal, el cooperativismo nace con una fuerte impronta social, y hasta podría argumentarse que casi opuesto al funcionamiento de la economía capitalista.

Desde principios del siglo XX los modelos de organización cooperativa, especialmente en el sector agropecuario, comienzan a tomar caminos diferentes, sobre todo en su relación con los negocios y los mercados. Y así podemos distinguir entre las cooperativas de los países del norte de Europa, América del Norte y Oceanía, que claramente adoptaron un modelo de organización más vinculado con ciertos principios de la economía de mercado, mientras en otros países, particularmente en América Latina, y en parte en los países del sur de Europa, las cooperativas se mantuvieron más dentro del ámbito de la “economía social”.

Estas diferencias entre los modelos no son del tipo “blanco o negro”, ya que hay muchos grises, y las mismas organizaciones han ido transformándose a lo largo de los años. Pero lo que se quiere destacar es que aún hasta nuestros días se mantienen a nivel global dos “visiones” de la organización cooperativa. Una de ellas más orientada a los negocios y a desarrollarse en el marco de una economía capitalista, y la otra con una visión de entidad social cuyo fin es ayudar a los productores (los pequeños en particular) para balancear ciertos aspectos no deseables del funcionamiento de la economía capitalista de mercado.

Los orígenes del cooperativismo lechero datan también del siglo XIX, especialmente en el norte de Europa y también en América del Norte. Un aspecto muy importante que explica la formación de las cooperativas es la naturaleza altamente perecedera de la leche, que ante la ausencia de una cadena de frío (en aquellos tiempos), tenía que ser procesada inmediatamente, por lo que el productor necesitaba asegurarse el retiro de la misma en tiempo y forma. No es casualidad que, en otros productos agropecuarios, que podían ser almacenados o tenían cierta flexibilidad para la comercialización, la emergencia de las cooperativas fue más lenta.

¹ Notas de clase preparadas por Alejandro Galetto, enero 2024, para ser utilizadas como acompañamiento de la presentación realizada a los alumnos.



2. Dos modelos de organización del cooperativismo lechero: primario – central y singular.

A nivel mundial existen dos grandes sistemas de organización cooperativa, que son el modelo de cooperativa primaria o local, que a su vez forma parte de una entidad central o de segundo grado, y el modelo de cooperativa de primer grado, o singular.

En el caso del sector lechero, el desarrollo del modelo local – central se explica también por cuestiones de tipo tecnológico básicamente. Como ya se mencionó, la leche es un producto altamente perecedero, que en ausencia de frío necesita ser procesado casi inmediatamente. Entonces, ante las dificultades para el transporte que existían en el siglo XIX y principios del siglo XX, nacieron las “cremerías” (creameries, en inglés), que eran locales donde confluía la leche de unos 20-40 productores cercanos, que era calentada y separada en sus principales componentes, crema (grasa) y suero (proteínas). La crema, al ser despojada de las proteínas, podía ser conservada hasta 2-3 días a temperatura ambiente, y se enviaba a una fábrica central que transformaba la crema en manteca, que era el principal producto comercializable (en aquellos tiempos).

Entonces, el modelo local – central surgió de esta forma de organización, en la que varias cooperativas locales constituían una cooperativa central (o de segundo grado) que tenía por finalidad la comercialización del producto principal (manteca), como el caso de las cooperativas irlandesas, el de SanCor en Argentina, Land ‘O Lakes en Estados Unidos o Warnanbool Cheese and Butter, en Australia, por mencionar algunos ejemplos. En este modelo de organización, el productor lechero participa directamente de la cooperativa primaria, y a su vez, son estas últimas las que tienen la propiedad de la cooperativa central, es decir, que la participación del productor es de naturaleza indirecta.

La otra alternativa de organización cooperativa es el modelo de primer grado, o singular, donde el productor es socio de manera directa de la entidad cooperativa, sin que exista una organización intermedia. Obviamente, por cuestiones industriales, sobre todo en el pasado, podía existir una facilidad de tipo industrial o de recibo de leche, pero tenía sólo responsabilidades operativas y no institucionales. Estas cooperativas singulares, o de primer grado, fueron desarrollándose con el tiempo a medida que los cambios tecnológicos, principalmente el desarrollo de una cadena de frío y el transporte en tanques de acero inoxidable, fueron creando las condiciones para una relación más directa entre la producción en finca y el procesamiento final. También, las cooperativas primarias tuvieron más desarrollo en los casos en que la producción de las fincas se orientaba al abastecimiento de un conglomerado urbano cercano, y no había necesidad de contar con una gran infraestructura industrial que permita la comercialización nacional o la exportación.

3. Cooperativas de comercialización y/o industrialización (caso Estados Unidos).

Estados Unidos es un caso muy interesante para el estudio de las cooperativas lecheras. En primer lugar, de los casi 100 mil millones de litros de leche anuales que se producen, el 83-85% de la misma es comercializado a través del sistema cooperativo. Sin embargo, sólo el 40-45% de la leche es procesada por las cooperativas, con diferencias importantes según los productos (las



cooperativas procesan el 70-90% de la manteca y la leche en polvo descremada pero menos del 10% de la leche fluida y los helados).

Existen dos grandes tipos de cooperativas en el país, la que sólo comercializan leche y las que además de comercializar la leche de sus miembros (vendiendo a otras cooperativas y a empresas no cooperativas²) tienen facilidades industriales (normalmente para productos de larga vida útil, como la LPD y la manteca), que le permiten manejar con mayor comodidad la oferta de leche cruda.

En general, las cooperativas de comercialización (bargaining cooperatives) son de primer grado (singulares) y suelen tener estructuras muy pequeñas (“un poco más que un teléfono”, como me dijo una vez un profesor de la Univ. de Missouri). Las cooperativas que combinan las dos actividades, comercialización e industrialización, tienen estructuras organizacionales más complejas, particularmente luego de un fuerte proceso de consolidación ocurrido en la segunda mitad del siglo XX, cuando las cooperativas se redujeron de 2250 a menos de 200, y actualmente hay menos de 100 en todo el país.

Un dato importante para entender el desarrollo y el rol de las organizaciones cooperativas en el sector lechero de Estados Unidos está vinculado con aspectos de la política lechera de ese país, que de por sí es bastante compleja, pero como dato central cabe mencionar que las cooperativas han estado exceptuadas de la legislación antimonopolio desde la década de 1930 (Capper – Volstead Act).

4. Integración vertical y horizontal.

La discusión del párrafo precedente referida a las cooperativas de Estados Unidos es apropiada para introducir brevemente un comentario sobre el cooperativismo y la cadena de valor agroalimentaria (láctea, en este caso).

Los dos eslabones críticos de la cadena láctea son la producción primaria (los productores de leche) y el eslabón industrial. De manera más amplia, podemos identificar también un eslabón de proveedores de insumos, y entre la industria y el consumo, un eslabón comercial mayorista y/o minorista.

El cooperativismo tradicional industrial es un modelo de “integración vertical” en la cadena, es decir, de articulación (mediante una figura legal cooperativa) de la producción primaria y de la industria láctea. Podríamos decir también que es una “integración vertical hacia adelante”, donde productores se unen para avanzar en la cadena y transformar el producto primario. Una de las dificultades para la organización cooperativa, que discutiremos más adelante, es que en

² Es común escuchar la referencia a “empresas privadas” como lo opuesto a cooperativas, pero esta expresión es incorrecta, ya que las cooperativas también son empresas privadas, pues están fuera de la órbita de lo público (hay excepciones, en algunos países, pero no son representativas). Esta tendencia a asimilar “lo cooperativo” con “lo público”, no es bueno para la atractividad de la organización cooperativa, que debe reforzar su perfil de empresa de negocios, pero operando bajo un modelo institucional diferente a las otras empresas privadas.



este modelo suele ser complicada la separación de la figura del productor y del industrial, especialmente en el caso de los directivos.

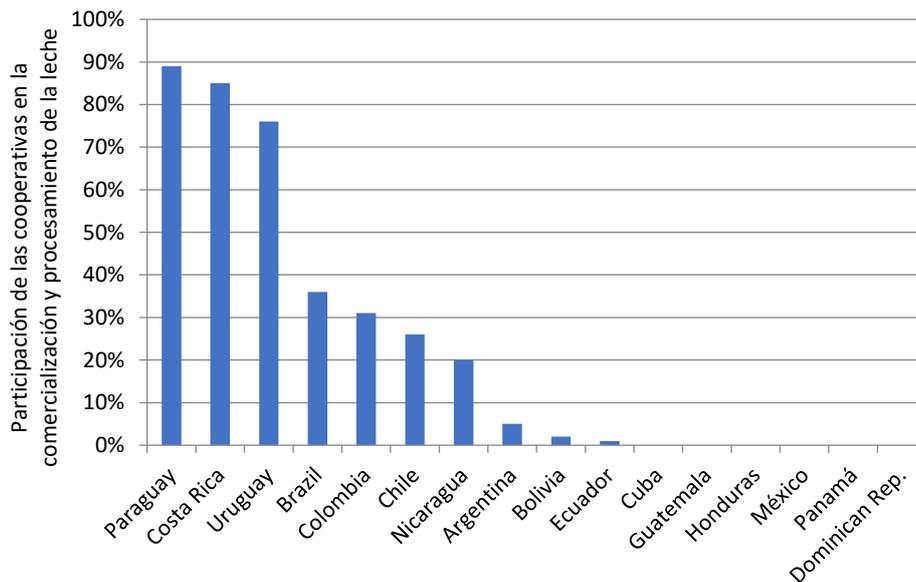
Las cooperativas que sólo se dedican a la comercialización representan un tipo de “integración horizontal”, los productores se unen para comercializar su producción, pero no avanzan hacia el otro eslabón de la cadena. En relación con el comentario del párrafo anterior, la gestión de estas cooperativas, desde el punto de vista del conflicto de intereses, suele ser bastante más simple que la de las cooperativas integradas verticalmente.

II. Cooperativas lácteas en América Latina.

5. Participación global, gráfico por países.

La participación de las cooperativas en el sector lechero de América Latina es muy diferente según los países, como se muestra en el siguiente gráfico, construido a partir de una encuesta realizada por la Federación Panamericana de Lechería en 16 países miembros.

Gráfico 1. Participación de las cooperativas en la comercialización e industrialización de la leche en 16 países de América Latina.



Fuente: Galetto y Rossini (2023), a partir de datos no publicados de la Federación Panamericana de Lechería.

El porcentaje reportado en el gráfico hace referencia a “comercialización e industrialización”, y en tal sentido, cabe aclarar que no existe una información exacta para cada uno de los dos ítems, por lo que los datos son solamente aproximados.

Los 16 países se pueden dividir en tres grupos. En primer lugar, aquellos donde las cooperativas tienen un rol dominante en la cadena láctea, como el caso de Paraguay, Costa Rica y Uruguay. En un segundo grupo (Brasil, Colombia, Chile y Nicaragua), las cooperativas juegan un rol

importante pero no tienen una posición dominante. Finalmente, en el resto de los países, las cooperativas tienen un rol menor en la cadena láctea (menos del 5% de participación).

En la siguiente sección se presentan algunas referencias a países y cooperativas en particular, en varios países de la región, que resultan de interés para evaluar fortalezas y debilidades de diferentes modelos de organización cooperativa.

6. Brasil y Argentina.

Brasil.

En primer lugar, cabe aclarar que la identificación de una “cooperativa lechera” en Brasil es relativamente difícil, particularmente en los estados del sur del país, porque las cooperativas suelen operar en diferentes rubros productivos (leche, aves, cerdos, granos, etc.) y también en el consumo.

Las primeras cooperativas de Brasil se formaron entre las décadas de 1930 y 1950, la mayoría de ellas de tipo local – central, y muchas crecieron hasta llegar a obtener una posición dominante en la cadena láctea nacional, con un 60% de la leche comercializada y procesada en la década de 1980.

Durante la década de 1990 se intensificó mucho la competencia por la leche en el país, con ingreso de empresas extranjeras, y muchas de las grandes cooperativas centrales se vendieron o fusionaron. La única que se mantuvo con un rol importante fue Itambé, la cooperativa central de productores de leche de Minas Geraes, pero también vendió sus operaciones industriales hace un poco menos de 10 años.

Como resultado de estos cambios en las cooperativas lácteas, su participación global se redujo bastante, pero desde los inicios del siglo XXI se ha verificado una vigorización del sistema cooperativo, con un incremento de su participación en la comercialización y procesamiento de leche. De las 15 empresas lácteas más grandes de Brasil, 7 de ellas son cooperativas, y muchas tienen una concentración de actividades en la región sur del país (donde incluso hay cooperativas muy fuertes que están fuera del ranking de las 15 mayores).

De manera bastante sintética, se pueden mencionar cuatro factores que parecen estar asociados a esta nueva etapa del cooperativismo lechero de Brasil: (i) el cambio de las organizaciones locales – central por modelos de organización singular (cooperativas primarias), (ii) el crecimiento de las cooperativas se dio en paralelo con un fuerte dinamismo de la producción lechera en los estados del sur (Paraná, Santa Catarina y Río Grande do Sul), (iii) estos estados también se caracterizan por una población muy importante de pequeños y medianos productores, que constituyen la principal membresía de las cooperativas, y (iv) además de la cadena láctea, estas cooperativas tienen operaciones muy significativas en otras cadenas (aves y cerdos, particularmente).

Argentina.

El caso de Argentina también es muy importante para el análisis de la dinámica histórica de las cooperativas lecheras. Las primeras organizaciones fueron formadas entre las décadas de 1920 y 1930, y hacia mediados del siglo XX las cooperativas tenían una participación cercana al 50% de la industrialización total (bastante mayor en los productos de exportación, manteca y caseína, y menor en los productos de consumo interno, como la leche fluida). El caso más importante es el de SanCor, que en el año 1986 llegó a procesar el 25% de la leche producida en el país (pero con una participación superior al 50% de las exportaciones).

A partir de la década de 1990 (e incluso antes) comienza un período de dificultades para el sector cooperativo lechero. En primer lugar, la gran expansión de la agricultura que redujo la cantidad de establecimientos lecheros³ en la región pampeana núcleo, generó muchas dificultades para la permanencia de pequeñas y medianas cooperativas orientadas al abastecimiento de leche fluida a las ciudades. Luego, la fuerte competencia con empresas nacionales y extranjeras, sumado a condiciones macroeconómicas muy difíciles a finales de la década, y también seguramente a problemas internos de las cooperativas, hicieron que este sector sufra una fuerte contracción, con pérdida de empresas y reducción de la captación de leche por otras, al punto que en la actualidad las cooperativas lácteas apenas procesan el 5% de la leche que se produce en Argentina.

Algunos factores importantes que contribuyen a explicar esta pérdida de participación de las empresas cooperativas podrían ser los siguientes: (i) a diferencia del caso de Brasil, en Argentina se produjo un fuerte crecimiento del tamaño de los tambos, que sumado a la reducción de costos de transporte, generó una fuerte competencia nacional y menor fidelidad con el sistema cooperativo (el productor más grande tiene más grados de libertad para negociar su producción), (ii) de la misma manera que en Brasil, el sistema de SanCor, con una fuerte estructura del tipo local – central (segundo grado), mostró fuertes rigideces organizativas que dificultaron la competencia, especialmente en el mercado de abastecimiento de leche cruda, y (iii) con una visión de más largo plazo, daría la impresión también que a las cooperativas se desarrollaron y crecieron de la mano de un mercado de commodities orientado a la exportación, pero cuando tuvieron que adaptarse a un mercado interno más diversificado, tuvieron dificultades para competir con otras empresas.

Un aspecto interesante de la configuración actual del cooperativismo lechero en Argentina es que, si bien su participación en la industrialización es baja, todavía mantiene una fuerte presencia a nivel primario, mediante cooperativas que son integraciones horizontales. En otras palabras, el retroceso que se verificó fue en el modelo de integración vertical, no necesariamente en el cooperativismo lechero. Se estima que aproximadamente el 30% de los productores (y algo menos de la producción de leche) está integrado horizontalmente en tres tipos de cooperativas: (i) que ofrecen servicios e insumos y comercializan la leche de todos sus productores, (ii) que ofrecen servicios e insumos y comercializan la leche de parte de sus productores, y (iii) que sólo ofrecen servicios e insumos. En otras palabras, se puede argumentar que, en gran parte, el

³ En Argentina y Uruguay, a la finca lechera se la denomina “tambo”.

modelo de “integración vertical hacia adelante” ha sido reemplazado por un modelo de “integración vertical hacia atrás”.

7. Uruguay, Costa Rica, Paraguay, Chile y Colombia.

En estos cinco países las cooperativas lecheras tienen diferentes configuraciones e historias, pero en todos los casos juegan un rol crítico en la cadena láctea. Comenzando por Uruguay, se destaca el caso de Conaprole (Cooperativa Nacional de Productores de Leche), nacida en la década de 1930, bajo tutela gubernamental, para organizar el abastecimiento de leche fluida a la ciudad de Montevideo, para ya en los últimos 30 años desvinculada totalmente de la influencia estatal. Conaprole es una cooperativa de primer grado, que procesa aproximadamente el 70-72% de la leche que produce el país. Hay otras cooperativas lecheras, pero mucho más pequeñas.

El caso de Costa Rica es bastante parecido al de Uruguay, en términos estructurales, ya que una cooperativa, Dos Pinos, procesa el 68% de la leche producida en el país (lo que se produce en el llamado circuito formal). Dos Pinos es una cooperativa de tipo singular, y también comparte con Conaprole una característica de su modelo de negocios, que está también muy orientado a la provisión de insumos, lo que representa una proporción significativa de su facturación. Una característica particular de esta cooperativa, la única de América Latina, es que ha consolidado un modesto proceso de transnacionalización, con operaciones industriales en Guatemala, Nicaragua, Panamá y República Dominicana.

La participación de las cooperativas lecheras en la economía láctea de Paraguay también es muy significativa, con un 89% de la industrialización de la leche (que a su vez representa aproximadamente un 80% de la leche que se produce en el país). La principal cooperativa (La Holanda) está ubicada en la región oriental y participa con el 55%, luego viene una cooperativa del Chaco paraguayo (Trebol), con el 24%, seguida por otra ubicada en el sur-este del país (Los Colonos, con el 7%) y finalmente otra cooperativa del Chaco, Coop, con el 3%. Son todas organizaciones de primer grado, y con una fuerte influencia étnica de las comunidades menonitas y de origen alemán. A pesar de ser entidades administrativas independientes, tienen una fuerte cooperación tanto en el frente comercial como institucional.

Dentro del grupo de cinco países del subtítulo, hay dos de ellos donde las cooperativas lecheras no tienen una mayoría de la industrialización de la leche, pero son las principales empresas del sector, que son Colombia y Chile. En el primero de ellos está la cooperativa Colanta, con operaciones basadas principalmente en la región de Antioquia (Medellín), y es la única cooperativa dentro del ranking de las principales empresas de Colombia. Actualmente, Colanta tiene una estructura mixta en su abastecimiento de leche, con unos 3500 socios que producen en promedio unos 500 litros diarios y otros tantos no socios que producen unos 170 litros diarios, que se recolectan principalmente a través de una red de centros de acopio. También corresponde mencionar que la estrategia empresarial de Colanta se destaca una fuerte diversificación en negocios de retail, frigoríficos e incluso financieros.

Finalmente, en el caso de Chile, también se destaca el caso de Colun (Cooperativa La Unión), con 700 socios y el 30% de la leche que se industrializa en el país (es la empresa láctea de mayor



tamaño). Tiene un modelo organizacional de primer grado, con una membresía muy homogénea y concentrada en la región geográfica del sur del país, un factor destacable que probablemente explica en parte el éxito empresarial de Colun.

8. Otros países (caso México en particular).

Hay otros tres países donde los modelos asociativos de productores tienen algún grado de significación en la cadena láctea, que son Ecuador, Nicaragua y México. En primer lugar, cabe notar que se ha reemplazado el término “cooperativas” por “modelos asociativos”, tratando de proponer como idea general que “el cooperativismo es una forma particular de asociativismo”, y que existen modelos de organización que persiguen fines asociativos que no necesariamente tienen la organización legal de una cooperativa⁴.

En el caso de Ecuador se destacan dos casos, uno es el de la cooperativa El Salinerito y el otro de la empresa El Ordeño, ambos orientados a la organización de pequeños productores lecheros de los Andes. El Salinerito es actualmente una especie de “alianza” de queserías locales (unas 70 en total, algunas organizadas como cooperativas, otras como asociaciones civiles). El Ordeño no es una cooperativa típica, sino una empresa propiedad de medianos y grandes productores de leche, que tiene una alianza estratégica con grupos de pequeños productores de leche, para quienes industrializa (leche fluida y leche en polvo) y comercialización su producción de leche. Los casos de El Salinerito y El Ordeño se podrían caracterizar como “cooperativas de intereses múltiples⁵”, que combinan diferentes formas asociativas para un propósito común.

Nicaragua es el segundo productor de leche de América Central y el principal exportador, y las cooperativas participan con el 20-22% de la comercialización e industrialización de leche. En general, se trata de entidades que gestionan o procesan un rango de 20 a 100 mil litros diarios cada una (son unas 7 en total) y hay algunas que se dedican exclusivamente a la comercialización, otras mixtas y otras que procesan toda la producción de sus asociados (dedicado exclusivamente a quesos). Todas estas organizaciones están conformadas legalmente según la ley de cooperativas del país.

El último caso de interés el México, que es el segundo productor de leche de América Latina, después de Brasil. En el país hay muchas empresas lácteas de gran tamaño, pero ninguna está organizada de manera cooperativa. Aunque sí son para destacar los casos de Lala, la mayor empresa láctea de México y de América Latina, y Alpura. Lala comenzó a operar en la década de 1950 como cooperativa de productores, pero actualmente está organizada como una sociedad anónima, incluso con intereses económicos que van mucho más allá de la cadena láctea. Alpura, la segunda empresa del país, todavía está organizada como una “empresa de productores”, es una sociedad anónima con 250 socios aproximadamente, casi todos ellos grandes productores de la región centro-norte del país. Este último caso, el de Alpura, podría ser caracterizado como

⁴ La legislación de los países es heterogénea, pero en general, además del típico sistema cooperativa, existen modelos de “asociaciones civiles” que permiten un vínculo legal entre productores para actuar de manera conjunta.

⁵ En inglés, “multiple stakeholders cooperatives”.

“una empresa propiedad de productores” (y además, con una fuerte integración vertical hacia atrás también).

En otros segmentos de la cadena láctea mexicana existen muchas cooperativas del tipo tradicional (organizadas bajo la ley de cooperativas, del año 1994), algunas dedicadas a la comercialización y (en menor medida) el procesamiento de leche, pero la mayor parte operando integradas hacia atrás, en la provisión de insumos y servicios financieros a pequeños y medianos productores.

III. ¿Por qué formar una cooperativa?

9. Justificación económica de las cooperativas.

Citando un antecedente bastante conocido (escribiendo sobre las cooperativas de Estados Unidos, pero que aplica en general a nivel global), podemos mencionar que: *“Las cooperativas no siempre han sido bien entendidas. En parte, la confusión surge por el deseo de algunos de asignar connotaciones sociales o políticas a las cooperativas. Sin embargo, el principal objetivo de las cooperativas, en particular en el caso de los pequeños y medianos productores agropecuarios que tratan de mejorar su posición en la economía de mercado, es **económico**”* (Sexton and Iskow, 1988).

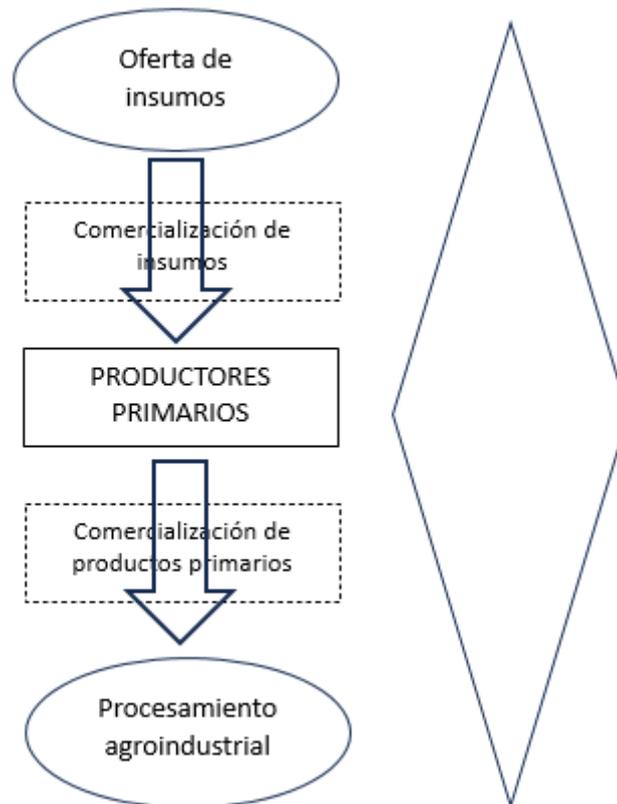
Otro autor muy importante en el estudio de las cooperativas agropecuarias (Cook, 2019) propone la idea de un “ciclo de vida” de las cooperativas, cuya primera etapa es precisamente, la “justificación económica”, es decir, ¿la idea no es “vamos a formar una cooperativa” sino “para qué vamos a formar una cooperativa?”, o “¿porqué pensamos que puede ser útil la formación de una cooperativa?”.

Esta idea de “vamos a pensar para qué queremos hacer algo” es útil en general en todos los órdenes de la vida, pero mucho más lo es a la hora de la formación de una cooperativa, porque muchas veces, dado el enfoque político-ideológico que suele darse a la cuestión, no se tienen adecuadamente en cuenta las cuestiones de orden práctico que finalmente, determinarán el éxito o el fracaso de la iniciativa.

Sexton e Iskow proponen una serie de razones de índole económico por las cuáles se podría justificar la formación de una cooperativa de pequeños y medianos productores agropecuarios, que se analizan en las próximas secciones. Para explicar estas posibles motivaciones vamos a presentar una situación de una cooperativa que apunta a la integración vertical de productores, a partir del siguiente gráfico de la cadena productiva, con tres eslabones (insumos, producción primaria, transformación industrial).

El Gráfico 2 nos muestra una situación en la cuál los productores primarios pueden integrarse verticalmente (se supone que lo hacen a través de una forma asociativa, como una cooperativa) hacia atrás (también se le llama “aguas arriba”) para la provisión de insumos y hacia adelante (“aguas abajo”) para el procesamiento de su producción. En ambos casos, la profundidad de la integración es diferente, ya que puede dedicarse sólo a los aspectos comerciales o bien a la producción de insumos o manufactura de productos primarios.

Gráfico 2. Visión estilizada de la cadena agroindustrial.



Yendo específicamente al caso de una integración “hacia adelante”, el procesamiento agroindustrial consistiría básicamente en la instalación de una fábrica para la elaboración de productos lácteos, por ejemplo, mientras que la comercialización, una forma menos profunda de integración, sería equivalente a una “bargaining cooperative” (cooperativa de comercialización), como el ejemplo de los Estados Unidos (y también el caso de varias cooperativas primarias de Argentina).

La parte derecha del gráfico trata de representar la situación típica de las cadenas agroindustriales, caracterizadas porque coexisten muchos productores primarios (miles) con pocos proveedores de insumos y procesadores agroindustriales (decenas, o menos).

En estos esquemas de integración, y de manera muy genérica, las cooperativas pueden formarse en función de dos grandes objetivos, que se pueden llamar “defensivos” u “ofensivos” (Cook, 1995), que serán comentados en las próximas dos secciones.

10. La cooperativa como mecanismo para defensa de los productores (modelo defensivo).

Como se mencionó, los mercados agroindustriales se caracterizan por la presencia de muchos productores que deben comprar insumos o vender su producción a pocas firmas, más concentradas. Este desbalance de cantidad hace suponer, y en muchos casos efectivamente se



verifica, que es factible ejercer “poder de mercado”, es decir, pagar un precio menor por la producción (monopsonio) o cobrar un precio mayor por los insumos (monopolio).

En muchos casos no está medido el ejercicio de poder de mercado, pero particularmente en el caso de los mercados de venta de productos agropecuarios, es muy extendida la “percepción” de los productores que el trato comercial no los favorece, y que el precio podría ser mayor al efectivamente percibido.

Un factor importante que contribuye a generar esta percepción en los productores es la idea de “unilateralidad”, es decir, que el precio de venta lo fija el comprador, que no hay una negociación entre iguales. Sin embargo, es propio de las cadenas de producción, que los precios en los sucesivos eslabones se vayan fijando a partir de un precio final de venta al consumidor, y a partir de allí se van deduciendo los costos (en su mayoría fijos) de las etapas de comercialización y elaboración, hasta llegar a un monto final que se asigna al pago de la materia prima. Obviamente, ante la existencia y ejercicio de “poder de mercado”, los operadores agroindustriales pueden pagar de manera sistemática un precio menor a la capacidad de pago, y ello justificaría la formación de una cooperativa para “defender” el precio que cobra el productor.

Suponiendo que es real la existencia de un ejercicio de poder de mercado por parte de los compradores de la materia prima, hay dos cuestiones a considerar en este caso:

- (i) Que la formación de la cooperativa, si es una instalación agroindustrial, implica una inversión, que tiene un costo inicial de inmovilización de capital. La pregunta es si este costo de la inversión inicial se verá compensado por la diferencia de precio que se espera obtener mediante la operación de la cooperativa. En el caso de una cooperativa de comercialización, la respuesta a esta pregunta es más sencilla, ya que los costos de inversión son muy bajos (“un teléfono”).
- (ii) Otro punto importante que suele verificarse en la práctica es que cuando la cooperativa está en funcionamiento, y los precios pagados se equilibran con los precios del resto de los compradores, desaparecen los incentivos para la cooperación. Aquí hay que tener en cuenta que en diferentes órdenes de la vida, incluido el asociativismo, “hacer las cosas juntos” tiene un costo⁶, y al eliminarse el incentivo original, estos costos⁷ se hacen más evidentes, y las cooperativas comienzan a tener problemas de fidelidad de sus asociados.

⁶ Por ejemplo, en una cooperativa láctea, tendremos asociados que están ubicados a muy poca distancia de la planta, y otros bastante más alejados. Es probable que en un inicio se fije un precio por la materia prima leche igual para todos los productores, y nadie lo objete. Sin embargo, con el correr del tiempo, cuando el precio de la cooperativa iguala a un “precio de mercado” que pagan otras firmas, las diferencias de costos de flete entre productores (y muchos otros factores) comienzan a generar “ruidos” en el funcionamiento de la cooperativa. En la práctica, los productores más grandes y de menor costo se alejan y la operación se resiente por aumento de costos fijos unitarios.

⁷ Técnicamente, Cook (1995) los llama “derechos de propiedad vagamente definidos”, que terminan poniendo en desventaja a la empresa cooperativa con las firmas de capital (IOF – investor owned firms).

11. La cooperativa como modelo para desarrollo de mercados (modelo ofensivo).

La formación de la cooperativa puede obedecer a razones que podrían llamarse genéricamente como “desarrollo de mercados”, y que se pueden dividir en dos grandes grupos:

- (i) Mejorando el precio final de la producción, y
- (ii) Generando mercados donde previamente no existían.

La posibilidad de mejorar el precio final de la producción puede estar vinculada con dos factores. Uno de ellos, que la cooperativa comercializa un producto diferenciado, o tiene mayor calidad que la competencia. Respecto de la diferenciación, hay caso de un éxito interesante de formación de cooperativas, como el de Organic Valley, una cooperativa láctea de Estados Unidos fundada por 7 productores en 1988, y que hoy tiene 1600 socios distribuidos en una amplia región del norte del país (este, centro y oeste), en su mayoría vinculados con las comunidades Amish y Menonitas, que producen exclusivamente leche y lácteos orgánicos con un modelo “pastoril”, y les permite obtener un precio diferencial del +/- 50% por la materia prima leche.

Además de los modelos de diferenciación exitosos, otra posibilidad por la que la cooperativa puede incrementar el precio de venta es mediante la restricción de la oferta. Es una proposición un poco antipática, y en alguna medida contrapuesta con los postulados éticos y sociales del movimiento cooperativo, pero en la realidad de las economías de los países más desarrollados, una parte del funcionamiento del movimiento cooperativo está vinculado con la “administración de la oferta” de ciertos productos, como el caso de ciertas indicaciones geográficas, particularmente en Italia, por ejemplo.

Una de las variantes de este modelo “ofensivo” es cuando la cooperativa genera un mercado (dicho en términos muy generales) que previamente no existía, o que a otras firmas propiedad de inversores no les resulta rentable atender. Como primera pregunta, cabría plantearse “¿porque una cooperativa puede atender de manera rentable un mercado en el que otro tipo de empresas no le conviene operar?”. Hay razones teóricas que explican esta posibilidad, que van más allá de estas notas, pero la idea se justifica en que la cooperativa puede aplicar un esquema de precio más flexible, combinando un precio inferior al que costaría la provisión de un servicio o procesamiento de un producto con una tasa fija a los miembros que le permite cubrir el déficit operativo. Este es precisamente el modelo que explica el funcionamiento de muchas cooperativas de provisión de servicios en áreas rurales (telefonía, internet, etc.).

En general, el modelo cooperativo de tipo “ofensivo” es más sostenible que el modelo puramente defensivo, en la medida que la competencia con otras empresas no es sólo en términos de eficiencia de costos, sino que aplica también a precios (en la comercialización de productos diferenciados) o en el modelo de negocio (como la cooperativa que sirve un mercado que otras empresas no les conviene atender). De cualquier manera, hay situaciones de la organización de la empresa cooperativa que, en un mercado competitivo, en el que se trata de generar un retorno económico que cubra los costos de oportunidad del capital, que a veces representan debilidades frente a las empresas privadas propiedad de inversores. En la próxima sección se verán algunas de estas situaciones.

IV. Factores críticos para el éxito o fracaso de las cooperativas. (ver tb Cook y Burress)

Vamos a combinar dos publicaciones citadas en la bibliografía (Sexton and Iskow, 1988; Cook, 1995) para proponer cuatro grandes factores a tener en cuenta para explicar las fallas o el éxito del modelo cooperativo, que son: (i) Organización, (ii) Aspectos financieros, (iii) Cuestiones operativas, y (iv) Derechos de propiedad vagamente definidos. A su vez, estos cuatro grandes temas se dividen en varios puntos, que se explican muy sintéticamente en las próximas secciones. Algunos de estos se superponen, como ciertos temas de organización que luego están asociados a problemas de derechos de propiedad.

También cabe aclarar que, si bien algunos puntos se presentan como ventajas o desventajas, lo importante es que sean tenidos en cuenta y analizados en función de la situación particular de cada cooperativa.

12. Organización.

Mencionaremos cuatro aspectos vinculados con la cuestión organizativa a tener en cuenta en el diseño de la cooperativa, que son (i) la membresía, (ii) la integración vertical óptima, (iii) el sistema de toma de decisiones, y (iv) la organización legal y del modelo cooperativo.

Un adecuado manejo de la membresía tiene varias aristas, de las cuáles mencionaremos algunas más relevantes, como, por ejemplo, la construcción de una masa de asociados lo más amplia posible, para permitir alcanzar las eficiencias que surgen de las economías de escala. Hay tres axiomas que debiesen cumplirse: (a) sujeto a restricciones geográficas, la más amplia membresía posible, (b) tratar de evitar las actitudes del tipo “esperar y ver qué pasa” de potenciales asociados, y (c) asegurar el compromiso de los asociados para canalizar todas sus operaciones y con un horizonte de largo plazo.

Tres cuestiones adicionales vinculadas con la membresía son las restricciones de entrada, el sistema de votación y los negocios con no asociados. Respecto del primer punto, si bien los principios clásicos del cooperativismo “Rochdeliano” proponen el ingreso irrestricto de asociados, muchas veces ello no es una buena práctica comercial, y en la medida que la legislación lo permita, el ingreso de nuevos miembros tiene que ser evaluado en función de la conveniencia de la cooperativa. En relación con el sistema de votación, el modelo clásico establece el sistema “un socio – un voto”, pero ciertas legislaciones permiten utilizar sistemas mixtos, donde parte de los votos se asignan en función del volumen de operaciones de cada socio, y eso favorece la retención de los productores más grandes. Finalmente, los negocios con no asociados suelen ser también beneficiosos para la cooperativa, porque aumentan el volumen de operaciones y porque no se reparte el excedente que se utiliza para capitalizar a la entidad.

La idea de la integración vertical óptima implica la necesidad de evaluar las ventajas y desventajas de avanzar hacia atrás o adelante en la cadena. Por ejemplo, en un caso de productores de leche que comercializan su producción con una empresa local, y están descontentos con la política de precios, podrían formar una cooperativa para invertir en una planta láctea. Pero ello tiene costos de inversión (y de gestión) muy importantes. Tal vez la



alternativa óptima es una cooperativa que enfríe la leche y la pueda ofrecer en el mercado nacional, donde hay más competencia, logrando mejores precios.

Respecto del sistema de toma de decisiones en la cooperativa, corresponde destacar dos aspectos importantes. El primero se refiere a una adecuada delimitación de los roles del consejo de administración y del cuerpo gerencial. En la medida que el tamaño de la operación económica se agranda, el consejo debiese concentrarse en cuestiones estratégicas y dejar que un cuerpo gerencial profesional se encargue de la administración de la cooperativa. El otro punto es que esta “gerencia profesional” tiene que entender que la gestión cooperativa tiene aspectos diferentes al caso de las empresas “de capital”, pues se trata de optimizar de manera conjunta objetivos de la cooperativa y de los productores asociados.

Finalmente, en relación con la organización, cuando se ha establecido la conveniencia de la acción colectiva por parte de productores, hay que seleccionar una forma organizativa en función del marco legal del país, que sea lo más adecuada posible a los fines de la asociación. Puede ser una cooperativa u otra forma de asociación, y si se trata de una cooperativa, puede estar integrada con una entidad federada o ser puramente local (o singular).

13. Financieros.

Uno de los temas críticos en la formación de cualquier empresa es el financiamiento de la inversión inicial. En las empresas no cooperativas, donde el excedente económico se reparte en función de los aportes de capital de los accionistas, hay un incentivo fuerte a participar de esa inversión inicial, porque a mayor inversión, mayor retorno. El caso de las cooperativas es diferente, porque el excedente se distribuye en función del volumen de negocios, y entonces se genera un desincentivo para la inversión inicial.

Adicionalmente, las empresas cooperativas están restringidas al aporte que puedan realizar sus asociados, y eso limita más aún la formación del capital inicial. Respecto de este punto, algunas legislaciones nacionales permiten niveles de asociación entre la cooperativa e inversores externos, que eventualmente pueden aportar a las necesidades de inversión.

Los problemas de capital de las cooperativas no se limitan al financiamiento de la inversión inicial, sino que también influyen sobre la capitalización de la empresa una vez que está en marcha. La forma de hacerlo es retener parte del excedente económico y destinarlo a la inversión, pero allí hay un conflicto de intereses que afecta particularmente a los productores más grandes, que aportan proporcionalmente más que los chicos, pero ello no le genera ningún derecho adicional a la propiedad de la organización.

En el caso de las cooperativas lecheras, y en particular cuando el consejo de administración tiene injerencia en la definición del precio de la leche que se pagará a los asociados, un riesgo es que se fije un precio muy alto (que favorece a los productores, especialmente los más grandes) que a su vez reduce la cuantía del excedente económico y termina limitando las posibilidades de re-inversión en la cooperativa.

Todos estos factores (discutidos muy sintéticamente) conducen a una situación que es general para las cooperativas a nivel global, que es su debilidad para financiar inversiones. Por esa razón, en muchos países existen sistemas de apoyo gubernamental que facilitan la formación de capital en las cooperativas en condiciones más favorables que la banca comercial.

14. Operativos.

Dos temas operativos críticos para el funcionamiento de las cooperativas son la política de precios y la de producción. En relación la primera de ellas, una alternativa es que la cooperativa pague siguiendo la regla del “precio según costo medio” (Pm), que en el caso de una situación de una cooperativa que comercializa un producto primario procesado sería $Pm = (R-C)/N$, donde R son los ingresos por ventas, C son todos los costos de elaboración y comercialización y N es la cantidad de unidades producidas. Sin embargo, esta regla de precios no es óptima, pues se ha demostrado que la cooperativa debe pagar según la regla “precio según costo marginal”. El problema para aplicar esta regla es de orden práctico, ya que la contabilidad normalmente no registra costos marginales, entonces lo que se hace es asimilar a este costo marginal el costo variable medio, que sí puede estimarse de los datos contables.

Respecto de las políticas de producción, el punto aquí es si la cooperativa debe responder pasivamente a cualquier cantidad de producto primario que le entreguen sus productores asociados, o debe tratar de influenciar de manera Activa los niveles de producción y comercialización de sus asociados. Un tema central en esta discusión es la participación de mercado de la cooperativa, pues si dicha participación es significativa, entonces el aumento del volumen comercializado probablemente redundará en una disminución del precio medio de venta hasta el punto que el retorno marginal puede ser negativo. De la misma manera, si se ha alcanzado el óptimo de producción, entonces volúmenes adicionales de producto primario también deteriorarán la rentabilidad. Normalmente, estas no son discusiones fáciles en el seno de la cooperativa.

15. Derechos de propiedad vagamente definidos.

En el caso especial de las cooperativas que se forman a partir de una posición defensiva, a medida que se van corrigiendo las fallas de mercado (precios de monopsonio) aparecen una serie de “costos” vinculados con la acción colectiva que están originados en “derechos de propiedad vagamente definidos” en relación con el control de la cooperativa y los derechos sobre el excedente económico, que se presentan de cinco maneras diferentes:

a) Problemas de los que quieren “viajar sin pagar boleto”. Un ejemplo de este problema ocurre con aquellos productores que se benefician de las acciones de una cooperativa, por ejemplo, cuando su influencia puede mejorar los precios que pagan otros competidores, sin tener que ser asociado a la cooperativa.

b) Problemas de horizonte. Surge de la divergencia entre la vida útil de algunas inversiones (por ejemplo, en R&D), que puede ser mayor que el horizonte de planeamiento de muchos asociados,

que presionan al consejo de administración o a la gerencia para incrementar el pago a los asociados en detrimento de la inversión.

c) Problemas de portafolio. Tiene que ver con la idea que las bajas preferencias por inversiones de riesgo de muchos asociados tienen influencia en el portafolio de inversión de la cooperativa, que genera menor retorno esperado (para reducir el riesgo).

d) Problemas de control. A medida que la cooperativa crece y se hace más compleja, las relaciones entre el consejo de administración y la gerencia generan “costos de agencia”, es decir, se consumen recursos para tratar de prevenir divergencia de intereses entre los órganos de conducción.

e) Problemas de costos de influencia. Si las cooperativas tienen la posibilidad de iniciar diferentes actividades, grupos de asociados van a intentar influir sobre el sistema de decisiones para que se realicen inversiones a su favor. Ejemplo, comprar una maquinaria que beneficia a un grupo de productores, mejorar un camino, apoyar algún evento, etc. Generalmente, estos costos / gastos no tienen ningún efecto positivo sobre la rentabilidad de la cooperativa.

V. Referencias bibliográficas.

Cook, M.L. 1995. “The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach”. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 77, No. 5, Proceedings Issue (Dec., 1995), pp. 1153-1159

Cook, M.L. 2019. “A Life Cycle Explanation of Cooperative Longevity”. *Sustainability*, **2018**, 10, 1586; doi:10.3390/su10051586

Galetto, A. and Rossini, G. 2023. "Agricultural cooperatives in Latin America: the case of dairy," Chapter 26, in: Matthew S. Elliott & Michael A. Boland (ed.), *Handbook of Research on Cooperatives and Mutuals*, chapter 26, pages 422-439, Edward Elgar Publishing.

Sexton, R. and J. Iskow. 1988. “Factors Critical to the Success of Failure of Emerging Agricultural Cooperatives”. Giannini Foundation Information Series N° 88-3, Division of Agriculture and Natural Resources, University of California-Davis.