

NUEVAS ESTRATEGIAS DE LAS COOPERATIVAS AGRARIAS

Índice :

- I. Escala
 - 1.1. Cooperativas de segundo grado
 - 1.2. Megacooperativas de primer grado
 - 1.3. Cooperativas mixtas
 - 1.4. Empresas de capital controladas

- 2 Capital
 - 2.1 Capital por servicio
 - 2.1.1. Programas de capitalización por objetivos
 - 2.1.2 Fondos rotativos
 - 2.1.3 Derechos de entrega transferibles
 - 2.2 Capital por renta
 - 2.2.1 Acciones preferenciales y otros instrumentos
 - 2.2.2 Sociedades instrumentales
 - 2.2.3 Cooperativas que cotizan en bolsa

- 3 Integración vertical y valor agregado
 - 3.1 Integrar para defender el precio
 - 3.2 Defender el precio sin integrar
 - 3.3 Agregar valor a la materia prima
 - 3.3.1 La nueva generación de cooperativas agrarias
 - 3.3.2 Otras experiencias similares
 - 3.3.3 Valor agregado y aporte de capital

- 4 Participación
 - 4.1. Participación y escala
 - 4.2. Participación y nuevas formas de participaciónParticipación y diferenciación de negocios
 - 4.3. Participación y poder político

Consideraciones finales

NUEVAS ESTRATEGIAS DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

Algunos ejes para el debate

Lic. C. César Basaños

Presentada en las Jornadas Conmemorativas del 80º Aniversario del Primer Congreso Argentino de la Cooperación

El mundo de los negocios agropecuarios se ha transformado cambiado notablemente en los últimos años, al compás de los cambios en el contexto económico, la modificación en las pautas de consumo y el avance tecnológico.

Las cooperativas agropecuarias necesariamente deben adaptarse a este nuevo marco, a los efectos de continuar con su acción en la defensa de los intereses de sus asociados. El objetivo de este trabajo será presentar algunos de los ejes sobre los cuales gira el debate sobre las estrategias que hoy requieren las empresas cooperativas agropecuarias.

1. Escala

El incremento en la escala de los negocios agropecuarios –muy especialmente en la comercialización e industrialización, tanto de fibras y alimentos como de insumos– es un dato insoslayable de la realidad. No vale la pena aquí detenerse en describir el fenómeno. Basta con un seguimiento periodístico para percibir la velocidad e intensidad del fenómeno de fusiones que se registran en éste ámbito de los negocios, así como para observar los volúmenes de recursos volcados en la compra de empresas y nuevas inversiones realizadas por capital extranjero en la actividad agroalimentaria nacional.

Las cooperativas agropecuarias argentinas viven el tema diariamente a la hora de operar en los mercados. El fortalecimiento de las multinacionales granarias a partir del desmembramiento de la Junta Nacional de Granos y sus cada vez más agresivas estrategias de llegada directa al productor agropecuario; el proceso de concentración en la actividad láctea con sus nuevos actores multinacionales; el incremento en la escala de las unidades de desmote de algodón, el paulatino pero irreversible proceso de concentración que se está verificando en la industria frigorífica; son todos ejemplos de una tendencia que en mayor o menor medida afecta a toda la actividad agroalimentaria.

Esto es cierto aún en aquellos productos más diferenciados, en la medida de que necesiten lidiar con el fenómeno del supermercadismo o proyectar sus marcas en el ámbito del Mercosur.

En todo el mundo las cooperativas procuran dar respuesta a este proceso. En 1997 un informe del Comité General de Cooperación Agrícola de la Unión Europea señalaba como primera tendencia en el cooperativismo europeo la "concentración por medio de fusiones y adquisiciones, resultando grandes cooperativas regionales o nacionales, en procura de ampliar su base de capital y ganar economías de escala no sólo en las actividades de procesamiento sino también en los aspectos logísticos, de comercialización e investigación y desarrollo".

Esta tendencia ha continuado intensamente en los dos últimos años. A modo de ejemplo, entre 1962 y 1997 las cooperativas lácteas dinamarquesas se redujeron de 1.100 a 15, dos de las cuáles controlaban el 80% del mercado. A principios de este año esas dos anunciaron su decisión de fusionarse (MD Foods y Klover Maelk)

Lo mismo sucedió en el tema porcino –la otra gran actividad exportadora dinamarquesa– donde las cooperativas caen de 61 a 4 entre 1968 y 1996. Hoy la principal de ellas, Danish Crown (nacida en 1990 como la fusión de tres cooperativas), está en pleno proceso de fusión con Vestjyske Slagterier, una cooperativa dinamarquesa de 17.000 socios que comercializa anualmente 6 millones de porcinos.

Dada la magnitud de su economía, es en Estados Unidos de América donde el proceso adquiere rasgos más espectaculares. Entre 1987 y 1996, en apenas diez años, desaparecieron 1225 cooperativas agropecuarias, la cuarta parte del total. En el mismo lapso sus ventas aumentaron de 60 a 110 mil millones de dólares (equivalente a un tercio del sector agropecuario estadounidense).

Dos ejemplos para tener alguna idea de magnitudes. En abril de 1998 se fusionaron Harvest States Cooperative, una cooperativa granaria con ventas por 7.500 millones de dólares anuales, con Cenex, una cooperativa especializada en la provisión de insumos con ventas por 2.500 millones de dólares. El objetivo: lograr la escala necesaria para encarar proyectos agroindustriales.

Un año después, en abril de 1999, la cooperativa resultante (Harvest Cenex States) anunció su fusión con Farmland, la mayor cooperativa granaria de los Estados Unidos. La empresa final tendrá un volumen de operaciones superior a los 20.000 millones de dólares.

En el terreno lácteo los ejemplos son igualmente llamativos. En enero de 1998 nació la cooperativa láctea más grande del mundo: Dairy Farmers of America, fusión de cuatro cooperativas (MidAm, Asspcoated Milk Producers, Milk Marketing Inc y Western DairyMen). Recolecta el 28% de la leche en ese país.

Estos ejemplos puntuales son el emergente de un intenso proceso de fusiones que se evidencia entre las grandes cooperativas. El listado de las 40 cooperativas norteamericanas que más facturaban en 1997 (con un promedio superior a los 1300 millones de dólares) seis meses después ya estaba desactualizado: once de ellas se habían fusionado.

En nuestro país, sin esos ribetes de espectacularidad –por que nuestra economía es menor y por que las fusiones son procesos caros, que requieren recursos y tiempo para desarrollarse– el fenómeno también está presente.

Si hubiera que identificar una tendencia predominante, habría que decir que en el mundo se están fortaleciendo las grandes cooperativas de alcance nacional o regional, y desapareciendo o reduciéndose el grado de autonomía de las cooperativas de alcance local. De todas maneras, dentro de esta tendencia existen diferentes modalidades, como las que siguen:

1.1 Cooperativas de segundo grado.

En nuestro país la estrategia más desarrollada para encarar aquellos proyectos que exceden en escala a las cooperativas locales es la constitución de cooperativas de segundo grado.

En este modelo las cooperativas de primer grado conservan su autonomía para desarrollar aquellas actividades locales que no requieren mayor escala y que pueden ser directamente controladas por los socios/usuarios más inmediatos.

Es el caso de las lácteas de SANCOR que delegan en la organización de segundo grado la industrialización y la comercialización, las cooperativas vitivinícolas de FECOVITA que delegan en ésta el fraccionamiento y comercialización del vino, las granarias de ACA o FACA que concentran en estas entidades la exportación, manejo de puertos, grandes proyectos agroindustriales, etc.

Este modelo de estructura cooperativa está cambiando gradualmente en dos sentidos:

- **Aumento de la escala de las cooperativas de base:** cada vez son menos y más grandes las cooperativas adheridas a cada entidad de segundo grado, debido a los requerimiento de escala que también tienen aquellas actividades que se habían conservado para su desarrollo local. El caso más significativo en Argentina ha sido el de SANCOR. Esta cooperativa láctea de segundo grado (la

principal empresa láctea del país) ha reducido sus cooperativas de primer grado de 350 a principios de la década del '80 a menos de 100 en la actualidad. El proceso fue promovido y acompañado por SANCOR en el marco de una reestructuración empresarial integral de todo el complejo, que hoy continúa.

- **Gradual pérdida de autonomía de las cooperativas de base.** A los efectos de minimizar los costos de transacción y optimizar la capacidad de respuesta de la cadena de valor frente a las modificaciones en la demanda, los diferentes eslabones que componen las distintas cadenas agroalimentarias tienden a articularse entre sí en forma cada vez más estrecha, ya sea pasando de una relación de mercado abierto a una relación contractual, o integrando las actividades en una misma empresa (integración vertical).

Las cooperativas no son ajenas a dicho proceso. Por ello se verifica como tendencia una gradual pérdida de autonomía de las cooperativas de primer grado respecto a la gestión de la federación frente a la necesidad de optimizar todo el sistema.

Es decir, los sistemas cooperativos que responden a esta estructura organizativa, de alguna manera van asimilando criterios del modelo que se comenta abajo, esto es, megacooperativas de primer grado. La tendencia es más marcada en aquellas experiencias de fuerte contenido agroindustrial.

1.2 Megacooperativas de primer grado.

El modelo alternativo a una federación de cooperativas de primer grado es la gran cooperativa de primer grado, de alcance regional o nacional. En Argentina ésta es la experiencia de Agricultores Federados Argentinos (AFA), una gran cooperativa granaria con su zona de influencia en el sur de Santa Fe, norte de Buenos Aires y suroeste de Córdoba.

Es interesante notar que desde un comienzo el modelo de AFA se presentó como alternativo frente a la constitución de una organización de segundo grado. Desde sus inicios en la década del '30 y sobre todo en los '40 y los '50 promovió activamente la integración de las diferentes cooperativas independientes (generalmente vinculadas a la Federación Agraria Argentina) dentro de su estructura. Aquellas cooperativas que prefirieron conservar su autonomía son las que finalmente terminaron integrando la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias (FACA) en 1947. Lo que demuestra que el debate entre estos dos modelos cooperativos es de larga data en nuestro país.

En el modelo de AFA se busca un equilibrio entre las ventajas de la descentralización (en particular mayor control social por parte de los directos usuarios de los servicios locales) y los de la centralización en una sola empresa, mediante la constitución de los Centros Primarios Cooperativos (CPC). Efectivamente, si bien AFA es una organización de primer grado, cuenta con 26 CPC, cada uno con un Consejo Asesor, Asamblea Primaria (que elige al Consejo Asesor y a los delegados al Consejo de Administración central), un gerente apoderado (que responde a la gerencia de AFA) e incluso un balance, con la presentación de la situación patrimonial y resultados económicos de cada CPC, que se consolida en un único balance central.

1.3 Cooperativas Mixtas.

Muchas de las grandes cooperativas estadounidenses –en particular Harves Cenex States que se mencionó más arriba– tienen una estructura de tipo mixto. Cuentan con dos tipos de socios: cooperativas de primer grado y productores agropecuarios.

El productor puede ser socio de una cooperativa local (con derecho a un voto) y a través de ella a la cooperativa de segundo piso (voto proporcional a la entrega); o alternativamente ser directamente socio de la cooperativa de segundo piso. Su representación política en este último caso se canaliza a través de una comisión interna donde cuenta con un voto. La comisión interna vota en la cooperativa de segundo nivel en forma proporcional a la suma de las entregas de los productores que representa.

Originalmente las cooperativas mixtas eran de segundo grado tradicionales, pero paulatinamente algunas cooperativas de base fueron absorbidas por la de grado superior, quedando los socios productores directamente asociados a ella.

Lo interesante del modelo es que no exige elegir por una u otra alternativa (como ocurría en la década del '40 entre las cooperativas que decidieron integrar AFA y aquellas que integraron FACA, por ejemplo) sino que la respuesta organizativa se adapta a la realidad local. Si los socios de una cooperativa de base prefieren conservar su autonomía empresarial, continúan manteniendo la cooperativa de primer grado. Si prefieren participar directamente en la cooperativa de segundo nivel, se integran patrimonial y administrativamente a ella. En la experiencia estadounidense cada vez son más las cooperativas de base que optan por este camino.

Otra estructura, en esta misma línea intermedia entre la cooperativa de segundo grado y la megacooperativa de primer grado, es el caso de Southern Sates, una cooperativa de provisión de insumos con su sede central en Virginia, EE.UU. Tiene tres tipos de socios: cooperativas independientes, cooperativas administradas y productores. Las primeras son las cooperativas de primer grado tradicionales. Las administradas son cooperativas de primer grado que han contratado a su cooperativa de segundo grado para que les administre la empresa (servicio por el cual la de primer grado le paga una

comisión a la de segundo). Por último, los productores directos son atendidos por terceros (no cooperativas) que mantienen una relación de tipo contractual con Southern States.

1.4 Empresas de capital controladas.

A menudo en la experiencia cooperativa las entidades han elegido crear una empresa de otro carácter para el emprendimiento de determinado proyecto. Es decir, en lugar de integrarse en una organización cooperativa lo hacen en una sociedad de capital. En general esto está vinculado a la mayor flexibilidad de los marcos legales que tienen estas otras figuras y a la necesidad de incorporar capital de riesgo de terceros.

En esta línea hay abundantes antecedentes. En nuestro país la experiencia más reciente es SODECAR, una Sociedad Anónima creada por UNCOGA (una federación de cooperativas ganaderas especializada en la actividad frigorífica) y SANCOR. SODECAR es una de las principales incursiones del cooperativismo argentino en la actividad frigorífica.

Capital: su tratamiento en la experiencia internacional

El capital en las cooperativas es otro de los grandes ejes de debate, y quizás el más conflictivo. El tema permite múltiples abordajes. En esta oportunidad comenzaremos por proponer una distinción entre capital por servicio y capital por renta.

Capital por servicio

La cooperativa es una empresa cuya propiedad y control es de los usuarios, y cuyo objetivo es brindar servicios a dichos usuarios (en el caso de las agropecuarias servicio de comercialización, provisión de insumos, asistencia técnica, de agregado de valor a la producción entregada, etc.). Llamaremos capital por servicio a aquel aportado por el productor a los efectos de recibir el servicio.

En la experiencia nacional e internacional –histórica y actual– la tendencia es que este capital sea proporcional al servicio recibido. En este marco, lo más distintivo que hay para remarcar, en las estrategias que actualmente se están imponiendo, es un muy fuerte esfuerzo en establecer reglas sumamente claras para el socio y la cooperativa respecto a dos temas centrales:

- El volumen y el ritmo de incorporación del capital que el socio debe aportar por unidad de servicio que recibe (en general por volumen comercializado)
- Los mecanismos y plazos para el retiro del capital por parte del socio

Si bien la necesidad de reglas claras respecto a estos temas siempre existió, hoy aparece con especial relevancia dado el incremento de los requerimientos del capital, y por el aumento de las tasas de interés reales (y por lo tanto la necesidad de acelerar los procesos de capitalización y la mayor vulnerabilidad frente a los retiros de capital del socio).

Respecto a estas reglas de juego claras, vale la pena presentar tres ejemplos:

2 Programas de capitalización por objetivos

En varias cooperativas estadounidenses, en particular las lácteas que han participado de los procesos de fusiones (como DFA o Land O'Lakes, la principal marca de manteca en EE.UU.), han establecidos programas de capitalización que procuran (más allá del objetivo directo de aumentar el capital) homogeneizar el tratamiento del capital de las distintas cooperativas que se estaban fusionando y que además traían de arrastre, cada una de ellas, disparidades de historias y criterios en su interior.

Las principales características de dichos programas, que llamaron de capitalización por objetivos, son los siguientes:

- Se establece un objetivo de capitalización por unidad por volumen de leche entregada, al que deben llegar todos los socios (en el caso de Land O'Lakes, por ejemplo, siete centavos por kilo de leche)
- Se establecen pautas para llegar a dicho objetivo (en el caso de Land O'Lakes el productor capitaliza anualmente el 80% de los excedentes repartibles –el resto lo retira en efectivo– hasta llegar al objetivo; en el caso de DFA hay un piso al que debe llegar rápidamente –si es necesario realiza el aporte en efectivo– y luego el objetivo se alcanza como en Land O'Lakes).
- Una vez alcanzado el objetivo el productor puede retirar anualmente todo el excedente repartible que le corresponde.
- Se establece un mecanismo de retiros de capital gradual para aquellos productores que disminuyen su entrega o que se retiran de la empresa (con un plazo máximo de 12 años para el retiro completo del capital, en el caso de Land O'Lake)

De esta manera logran que el productor sepa con claridad cual es el esfuerzo de capitalización que deberá realizar, que dicho esfuerzo sea equitativo en función de los servicios recibidos de la cooperativa, y que a partir de su cumplimiento comenzará a recibir los excedentes en efectivo. De igual manera, la cooperativa también tiene en claro el ritmo de los retiros de capital pudiendo programar las decisiones financieras necesarias.

2.1.2 Fondos Rotativos

Hay innumerables variantes. A modo de ejemplo comentamos los detalles del plan de capitalización que inició en 1997 Alberta Pool, una de las tres más importantes cooperativas granarias del Canadá (junto con Saskatchewan Pool y Manitoba Pool). En Alberta los excedentes repartibles de la cooperativa son distribuidos anualmente entre los socios de la siguiente manera:

- Un 20% en efectivo

- Un 40% pasa a integrar un fondo rotativo de mediano plazo (10 años)
- Un 40% pasa a integrar un fondo rotativo de largo plazo (20 años).

A los efectos de explicar el mecanismo vale la pena ir directamente a un ejemplo. Supóngase -para simplificar- un productor que tenga en su cuenta todos los años excedentes repartibles por \$100. De estos, \$20 lo recibe en efectivo, \$40 pasan a integrar un fondo rotativo a 10 años y \$40 un fondo rotativo a 20 años.

Los \$40 que aporta anualmente al fondo rotativo de mediano plazo los recupera a lo largo de 10 años, a razón de 4\$ por año. Al finalizar el año 2 recibirá los primeros 4\$ de los excedentes aportados en el año 1 y tendrá en el fondo rotativo un monto de 76\$ (los 36 que restan del año 1 más los 40 del año dos). Así sucesivamente hasta el año 11, a partir del cuál recibe todos los años los 40\$ mientras que mantiene 220 pesos en el fondo rotatorio.

Dicho en otras palabras, del 40% destinado al fondo rotativo de mediano plazo, recibirá un porcentaje cada vez mayor, hasta que, desde el año 11, lo recibe en su integridad y mantiene un fondo rotativo constante¹. El mecanismo del fondo rotativo de largo plazo es exactamente el mismo, pero con un plazo de 20 años.

A lo largo de 20 años el socio habrá acumulado en los fondos rotativos 6,4 veces el promedio de su excedente anual. Al cumplir 70 años, continúe o no con su actividad agropecuaria, todo este fondo es transformado en cuotas sociales preferenciales Clase C. Esto es, recibirá una tasa de interés equivalente a la bancaria y podrá rescatarlas en un plazo mínimo de 4 años.

En caso de que el socio se retire de la cooperativa tiene dos alternativas: continuar recibiendo los excedente acumulados en el fondo rotativo durante 10 años o transformar todo su fondo en cuotas sociales preferenciales Clase B. Con esta última alternativa recibe una tasa de interés igual a la bancaria por estos fondos y puede rescatarlos después de cumplidos los 70 años.

En caso de fallecimiento, todo el fondo rotativo es pagado en efectivo a sus herederos en el momento de notificado el deceso.

Como puede observarse el mecanismo es medianamente complejo, pero con resultados equivalentes al comentado más arriba: *proporcionalidad entre el servicio recibido y el capital aportado, reglas claras sobre el esfuerzo y ritmo de capitalización, y reglas claras también sobre el mecanismo de retiro del capital.*

Derechos de entrega transferibles

Esta es la modalidad característica de las llamadas cooperativas de nueva generación o de valor agregado en los EE.UU., con variantes similares en algunos países europeos. Dada la especificidad del tema, lo desarrollamos en el acápite 3. Integración Vertical y Valor Agregado.

Capital por renta

Llamaremos capital por renta a aquel aportado con el objeto de lograr una retribución proporcional a dicho capital, independientemente del uso o no de los servicios de la cooperativa.

El debate histórico que surge con este tipo de capital es la contradicción de intereses que existiría entre el objetivo principal de la cooperativa (minimizar el costo del servicio que se brinda al socio/usuario) y el interés de los titulares del capital por renta por maximizar la retribución a su capital.

La solución histórica a dicha contradicción ha sido limitar el interés al capital. En este esquema, quien tiene la responsabilidad de gestionar la cooperativa tiene los objetivos claros: minimizar el costo del servicio después de pagar una determinada y limitada tasa al capital.

Dadas las crecientes necesidades de incorporación de capital, el desarrollo del mercado de capitales como fuente de financiamiento de la producción, y el incremento de las tasas de interés reales, ha existido y existe un debate muy intenso en el seno del movimiento cooperativo sobre el tratamiento que debe tener el capital en cada organización.

La primera reflexión que debe hacerse al respecto es la enorme diversidad de instrumentos y tratamientos que se identifican en toda la experiencia internacional. *De todas maneras pueden identificarse dos estrategias en lo que se refiere al capital de renta, como aquí hemos optado por llamarlo. En primer lugar continuar con el criterio de interés limitado aunque en forma más estilizada y transparente que en las modalidades tradicionales. En segundo lugar desarrollar nuevas reglas de juego, diferentes al interés limitado, que resuelvan el problema de la contradicción de intereses. Cabe aclarar que una misma cooperativa puede desarrollar ambas estrategias a la vez. En 2.2.1 se discute la primera estrategia, el resto de los ejemplos forman parte de la segunda.*

Acciones preferenciales y otros instrumentos

En nuestro país no existe una distinción entre dos tipos de capital. Sin embargo, a menudo, la cooperativa paga un interés limitado al capital y luego distribuye el resto del excedente repartible en proporción al uso de los servicios. La razón histórica son las asimetrías existentes en el capital aportado

¹Recuérdese que se hizo la simplificación de que el excedente es siempre el mismo. En realidad a partir del año 11 no recibe la totalidad de este 40% del excedente de dicho año sino el 40% del promedio del excedente generado en los 10 años anteriores.

por unidad de servicio recibida. Típicamente, los socios más antiguos han aportado proporcionalmente mayor cantidad de capital que los más recientes, o los productores de mayor grado de compromiso con la organización deciden capitalizar sus excedente en beneficio del conjunto, mientras que otros prefieren retirarlos.

De alguna manera el pago de una tasa limitada de interés procura suavizar dichas injusticias o asimetrías en los esfuerzos de capitalización. De hecho, si hubiera una estricta proporcionalidad entre el capital aportado y el servicio recibido, no tiene sentido pagar una retribución al capital (el resultado económico para el productor sería exactamente el mismo).

En la experiencia internacional, paralelamente a la tendencia de reglas de juego más claras respecto al capital por servicio –que precisamente procura limitar las asimetrías–, aparecen nuevas formas de capital, más estilizadas, que diferencias a dicho capital del que está buscando una renta.

En EE.UU hay cooperativas donde existen dos tipos de acciones/cuotas sociales. En primer lugar están las tradicionales: otorgan derecho a voto y derecho a recibir los servicios de la cooperativa, son proporcionales al uso y no pagan interés. En segundo lugar las llamadas acciones preferenciales: reciben una tasa limitada de interés, no tienen derecho a voto ni dan derecho a recibir ningún servicio. Los titulares de éstas últimas pueden ser socios usuarios de la cooperativa o cualquier interesado en invertir en la cooperativa.

Este tipo de instrumentos procura captar una capacidad de ahorro, en genera de carácter local, que de otra manera iría a parar a un plazo fijo o similar en la banca. Suelen ser libremente transferibles, con lo que el inversor puede recuperar su dinero –al precio de mercado de la acción– en el momento que lo considere apropiado.

En nuestro país algo similar se hace captando recursos locales en cajas de ahorro en la propia cooperativa, pero en un esquema de mucha mayor vulnerabilidad financiera e incluso inseguridad jurídica.

En línea con la experiencias de las acciones preferenciales estadounidenses, hay una infinidad de variantes en todo el mundo. Cuando se comentaba el caso del fondo rotativo de Alberta Pool en Canadá (ver 2.1.2) se hacía referencia en forma tangencial a cuotas sociales preferenciales de diferente tipo, de acuerdo a los plazos mínimos de rescate.

Otra experiencia es la de Campine Melkunie, una gran cooperativa láctea holandesa, que ha desarrollado diferentes instrumentos de capitalización. Uno de ellos es la llamada “moneda láctea”, un bono a 20 años que paga una tasa de interés limitada al capital. El productor recibe parte del precio de la leche en este bono. Puede optar por retenerlo o transferirlo a un inversor interesado.

Sociedades instrumentales

Otro mecanismos para la incorporación de capital de renta es la constitución de sociedades de capital controladas, o sociedades instrumentales, en la feliz denominación que suelen usar en España.

También en este terreno existen muchas experiencias diferentes, aún limitándonos a revisar las locales.

En primer lugar tenemos aquellas que nacen para desarrollar una nueva actividad, que interesa a los socios de la cooperativa pero que se aleja de la actividad principal de la misma.

Tanto en la Asociación de Cooperativas Argentinas como en SANCOR existen múltiples experiencias de este tipo. De alguna manera puede decirse que son verdaderos “grupos cooperativos”, con empresas satélites controladas por una cooperativa madre. QEACA e Integral Insumos, empresas de provisión de insumos controladas por ACA y SANCOR, respectivamente, son un fiel ejemplo de esto.

El objetivo principal suele estar asociado a la necesidad de crear una unidad de negocios independiente, donde esté garantizado el control por parte de la cooperativa, con mayor flexibilidad para su relacionamiento con los bancos y, llegado el momento, para la incorporación de capital de riesgo o la formalización de join ventures con otras empresas de capital.

En segundo lugar tenemos aquellas experiencias donde la creación de una sociedad de capital tiene que ver principalmente con una estrategia asociativa entre cooperativas.

En tercer lugar están las experiencias donde la cooperativa transfiere la mayor parte de los activos a una sociedad de capital controlada. Este es el caso de Milkaut SA, controlada por la Asociación Unión Tamberos Coop. Ltda (AUT).

El caso de Milkaut SA

AUT es una tradicional cooperativa láctea que en 1995 decide crear Milkaut SA (el nombre de su marca principal), a la que transfiere la mayor parte de sus actividades comerciales e industriales. En los hechos, hoy el principal activo de AUT son las acciones de Milkaut SA, al tiempo que, por el momento, el casi exclusivo accionista de Milkaut SA es AUT.

Las razones de esta transformación de su estructura patrimonial y organizativa son al menos tres:

- Incorporar capital de riesgo, tema que se está negociando al momento de redactar estas líneas, incluyendo la posibilidad de cotizar en bolsa.
- Facilitar la asociación con otras cooperativas.
- Mejorar la eficiencia en la gestión a partir de separar las actividades de servicio directo al productor (asistencia técnica, financiamiento, recolección de la leche) que continúan gestionadas por AUT, de las actividades de industrialización y comercialización.

El caso de Milkaut es ilustrativo de las nuevas modalidades de relacionamiento entre la cooperativa y el capital. Si en el cooperativismo tradicional, incluyendo las modalidades referidas en 2.2.1, la contradicción entre el objetivo del socio/usuario y el capital se resolvía limitando el interés, en los casos tipo Milkaut la contradicción busca superarse a través de otros caminos. Veamos cómo.

Milkaut SA hoy –y mucho más cuando cuente entre sus accionistas a una cantidad significativa de terceros– tiene por objetivo maximizar la retribución a su capital. Sin embargo esta estrategia estará limitada por el contrato por provisión de leche que existe entre Milkaut SA y AUT Coop. Ltda. Contrato que incluye la obligación de Milkaut de recibir toda la leche de AUT (y de AUT de entregarla) y un mecanismo de determinación del precio de la leche.

En este marco el socio de la cooperativa se beneficiaría a través de varios caminos, entre los que se incluye:

- Es socio de una cooperativa que estará en condiciones de defender su precio a través de la estrecha relación contractual que ésta tiene con una empresa capitalizada y en condiciones de competir.
- Los beneficios de Milkaut que correspondan a AUT por su participación accionaria son recursos que pueden usarse para cualquier fin, incluyendo la prestación de mejores servicios al socio de la cooperativa.
- Puede ser accionista directo de Milkaut SA. De hecho hoy algunos han cambiado sus cuotas sociales en la cooperativa por acciones en la SA. Alternativamente podrían vender dichas acciones, con lo que pueden retirar el capital sin desfinanciar a la cooperativa.

El gran tema que hay detrás de este esquema es cómo se garantiza el control de la SA por parte de la cooperativa. Existe el riesgo latente que la SA, que controla el corazón del negocio, termine subordinando a la cooperativa.

En el caso específico de Milkaut se procura dar respuesta al problema a través de un complejo esquema legal, que sucintamente consiste en lo siguiente:

- La SA tiene dos grandes accionistas: la cooperativa y Radero SA, una sociedad que a su vez es propiedad de la cooperativa.
- El control de Milkaut SA lo tiene Radero SA, ya que si bien ésta tiene sólo el 21% del capital, sus acciones tienen cinco votos cada una. Aún cuando AUT vendiera todas las acciones que tiene en Milkaut SA en forma directa no perdería el control. Lo conservaría a través de Radero SA.
- A su vez la cooperativa se impidió la venta, transferencia, prenda o cualquier otro gravamen sobre las acciones de Radero SA que tuviera como consecuencia que la tenencia accionaria total de la cooperativa fuera directa o indirectamente inferior al 51% del capital con derecho a voto. Para ello la cooperativa constituyó un fideicomiso con instrucciones precisas al dominio fiduciario en este sentido.

Más allá de las características específicas de Milkaut, que se presentan a modo de ejemplo, en toda la abundante experiencia internacional que existe en sociedades instrumentales, aparecen dos elementos que buscan superar la contradicción de intereses entre el capital de renta y el usuario, reemplazando al criterio tradicional de interés limitado:

- Un contrato de precio y condiciones de entrega entre la SA y la cooperativa.
- Un esquema legal que garantice el control sobre la SA.

El caso de Waterford: todo a la SA

En 1988 la Waterford Cooperative Society (Irlanda) decidió invertir en mercados alimentarios en expansión. Para ello creó Waterford Food PLC, a quién transfirió todos sus activos, recibiendo acciones tipo B. Luego la empresa abrió su capital en el mercado, colocando acciones tipo A.

Obsérvese que esta transformación en PLC (una especie de SA) no es simplemente comprar parte de una empresa de capital, manteniendo el núcleo de la empresa dentro de la cooperativa: se trata de transferir todos los activos a una nueva empresa, quedando la cooperativa como una mera representante de los usuarios. La distribución de los beneficios es proporcional al capital.

En 1994 el 64% del capital de Waterford Food PLC eran acciones B de la cooperativa, y el resto acciones tipo A, de inversionistas (que pueden ser los propios socios de la cooperativa o externos). De esta manera la cooperativa financió su agresiva política de compra de firmas.

Quienes defienden este modelo aducen que de otra manera no se hubiera podido financiar la expansión y diversificación del holding cooperativo, lo que hubiera provocado en el largo plazo su desaparición. Por otro lado el control de la empresa sigue en manos de los productores por la mayoría accionaria con que cuenta la cooperativa y por depender de los socios como proveedores de leche.

Los críticos de la experiencia dicen que aunque la cooperativa tenga la mayor parte del capital, el poder dentro de una empresa no depende sólo de la cantidad de votos, siempre hay que hacer concesiones a las minorías.

Friesland Dairy Foods: SA, pero solo entre productores

La cooperativa controla a través de un holding dos PLC, una para el mercado externo y otra para el local. El holding tiene dos tipos de acciones: shares A y B.

Las A son directamente propiedad de la cooperativa mientras que las B son propiedad de los socios de la cooperativa. Estas últimas son transferibles únicamente entre los socios de la cooperativa; otorgan derecho a voto y participación en las ganancias de las empresas controladas.

Es decir si bien no hay inversionistas externos, hay socios que aparte de estar interesados en recibir el mejor precio de la cooperativa, buscan maximizar lo que reciben en carácter de socios capitalistas. El financiamiento del holding a fines de los 90 era el siguientes: deuda 60%, shares A 16%, B 6% y otros 18%. El control político de la cooperativa lo tiene la cooperativa a través de las acciones A.

Campina Melkunie: de todo un poco

Esta cooperativa ha sido siempre pionera en el desarrollo

2.2.3 Cooperativas que cotizan en bolsa

Parientes de las experiencias anteriores están aquellas transformaciones del capital de que han permitido que cooperativas coticen en bolsa. Un caso representativo de esta modalidad es el de Saskatchewan Pool. Es una cooperativa canadiense de aproximadamente 54.000 socios, que en 1996 facturaba 3000 millones de dólares anuales. Con negocios en granos, carnes, insumos, y alimentos procesados constituye un gran grupo cooperativo con participación en 27 empresas diferentes.

Desde inicios de 1996 la cooperativa tiene dos tipos de acciones: Clase "A" y Clase "B".

Las Clase A son las tradicionales cuotas sociales cooperativas. Cada socio productor tiene una (con un valor equivalente a 18 dólares de estadounidenses.), que le otorga derecho a acceder a todos los servicios de la cooperativa y el derecho a un voto. Rige el principio cooperativo de "un hombre un voto".

Las Clase B pagan dividendos en función de los resultados, no dan derecho de voto y son libremente transadas en el mercado de capitales (con las regulaciones propias de este tipo de mercados).

De hecho, la cooperativa se ha transformado en algo muy parecido a una empresa de capital, pero controlada democráticamente por los productores que operan con la cooperativa, que son los propietarios de las acciones "clase A". Nótese la diferencia con la experiencia señalada en 2.2.1, dado que en este caso no hay limitaciones al interés del capital.

Es interesante comentar el proceso de transición de la cooperativa, desde su situación inicial con cuotas sociales cooperativas tradicionales, al nuevo esquema con dos tipos de acciones. Lo primero que realizó fue la transformación de todo el capital de los socios en acciones Clase A (a razón de una por socio) y el resto en acciones Clase B (la gran mayoría del capital).

Por cada 10 dólares que tenía el socio, se le entregaban una acción clase B que estaba valuada en 12 dólares. Esto era lo que valía de acuerdo a lo que se estimaba que pagaría en dividendos, estimación que realizó una consultora independiente.

Luego, entre el 15 de enero y el 14 de febrero de 1996, abrieron un período de tiempo para el "in-house trading": durante esos 30 días los socios pudieron ofrecer sus acciones Clase B al resto de los socios al precio -fijo- de 12 dólares.

Luego las acciones fueron ofrecidas a los habitantes de Saskatchewan (también durante el lapso de un mes) y por último al conjunto de los inversores del mercado abierto, en abril de 1996.

Como resultante de esta transformación, inicialmente el 54% del capital de la cooperativa quedó en propiedad de los socios productores, mientras que el resto se vendió en el mercado. Un año después las acciones Clase B estaban cotizando en el mercado a casi 14 dólares. En general, los socios que prefirieron vender sus acciones Clase B fueron aquellos mayores de 60 años, es decir personas que están pensando en retirarse de la actividad.

Como decíamos para las sociedades instrumentales, en el caso de Saskatchewan existen dos elementos que buscan superar la contradicción de intereses entre el capital de renta y el usuario, reemplazando al criterio tradicional de interés limitado:

- Reglamento interno que establece los criterios para la determinación del precio y condiciones de entrega (tema que debe ser claro tanto para el socio usuario como para el inversionista que debe tener garantías sobre el tratamiento de su dinero). Cabe mencionar que en el caso particular de Saskatchewan esto se da en el marco de un mercado mucho más regulado.
- El control de la sociedad está exclusivamente en manos de los productores, los únicos que tienen derecho a voto.

3. Integración Vertical y Valor Agregado

3.1 Integrar para defender el precio

No compartimos las afirmaciones en el sentido de que siempre la integración vertical es recomendable a las cooperativas agropecuarias, esto es, que siempre es bueno integrar toda la cadena hasta el consumidor, marca incluida.

En realidad depende del producto del que se está hablando y, fundamentalmente, de los objetivos de los productores que integran cada cooperativa.

En la mayor parte de la experiencia nacional e internacional, las estrategias de integración vertical están asociadas a la defensa del precio. Las cooperativas comienzan acopiando producto, para poder negociar en mejores condiciones. Luego, cuando existe mucha asimetría entre esta instancia y quien realiza el procesamiento del producto, las cooperativas avanzan a la actividad agroindustrial. Finalmente, para

defender mejor el precio del producto procesado se avanza en los eslabones de comercialización mayorista y minorista, estrategias de marketing incluidas (marca y otras estrategias de diferenciación del producto, por ejemplo). Es decir, se avanza tanto como sea necesario para evitar las relaciones con asimétrico de poder de negociación.

Esta estrategia ha tenido diferentes niveles desarrollo de acuerdo a las condiciones y necesidades concretas de cada producto/mercado. Por ello las diferencias que existen entre cooperativas lácteas o vitivinícolas, por un lado, y las granarias, por el otro. La producción de galletitas para el consumidor final es mucho menos relevante para la defensa del precio del trigo, que la producción de leche larga vida con marca para la defensa del precio de la leche.

De todas maneras habría que señalar que como tendencia hay un gradual desplazamiento desde los mercados abiertos hacia formas de coordinación privada (los mercados tienden a parecerse menos al de granos y más al de leche, para decirlo en forma esquemática –el caso más claro es el de las carnes–), lo que estaría favoreciendo la adopción de estrategias de mayor integración vertical para defender el precio del producto primario. Sin embargo, como se verá en seguida, también hay experiencias en el sentido exactamente contrario.

3.2 Defender el precio sin integrar

Como ejemplo extremo de no integración, puede mencionarse el de las cooperativas de negociación estadounidenses, que tienen como único objetivo negociar las condiciones de precio y calidad con la industria procesadora.

En general cuentan con contratos de varios años con los productores, por los cuáles estos se obligan a respetar lo que la cooperativa negocie con la industria procesadora, y contratos también con esta industria por los cuales ésta se obliga a comprar a los socios de la cooperativa solamente bajo las condiciones pactadas. El presupuesto de estas cooperativas es reducido, y en general se origina de un porcentaje sobre el valor de la producción negociada.

La decana de estas organizaciones es California Canning Peach Association (CCPA), una cooperativa fundada en 1922 y que representa al 75% de la producción de durazno en el Estado de California.

Cuando los productores se organizan para defender su precio, pronto aparecen las maniobras de los comercializadores y procesadores para debilitar el frente común de negociación. Frente a ello en Estados Unidos existe una serie de leyes federales y estatales que procuran evitar arbitrariedades.

La primera de ellas fue la **Agricultural Fair Practices Act** (AFPA), que fue aprobada en 1967 precisamente para evitar los abusos que sufrían las cooperativas de negociación, que se habían hecho fuertes desde la década del '50.

La AFPA declara ilegal toda práctica que presione a un productor a abandonar su organización, así como también ofrecer mejores condiciones a los productores no asociados a una cooperativa de negociación. También castiga la difusión de información falsa sobre las cooperativas así como cualquier acción que conspire con su normal desarrollo.

Pese a que esta ley federal es un instrumento muy importante, tanto las cooperativas de negociación como el propio Departamento de Agricultura la consideran insuficiente. Entre otras cosas no obliga a los procesadores a negociar con las cooperativas, no establece mecanismos de arbitraje y es de difícil aplicación concreta a la hora de punir las maniobras ilegales.

Para subsanar dichas carencias han surgido en los últimos años leyes estatales especiales que complementan esta legislación federal.

Por ejemplo, en el California Food and Agricultural Code (CFAC), promulgada en 1984 en el Estado de **California**, se declara como práctica de comercio desleal el que cualquier procesador, comercializador, distribuidor o agente de ventas "se niegue a negociar las veces que sea necesario y por un período razonable de tiempo con el ánimo genuino de llegar a un acuerdo con la cooperativa de negociación sobre precio, condiciones de venta, compensaciones por bienes producidos bajo contrato, y otras previsiones contractuales vinculadas al producto que la cooperativa representa".

La aplicación de esta norma exige la existencia de mecanismos de mediación y arbitraje en caso de no existir acuerdo, de la misma manera que en una discusión paritaria en las relaciones de trabajo.

Gracias a la aprobación de esta ley, California cuenta con 50 cooperativas de negociación cuyo éxito está llamando la atención de todos los productores de este país.

Otros Estados con legislación similar son Maine, Michigan, Minnesota, Ohio, Washington, Idaho y New Jersey. El Departamento de Agricultura norteamericano está tratando de implementar a nivel federal una legislación equivalente, que dé herramientas para sortear las crecientes dificultades que tienen los pequeños y medianos productores al enfrentar la cada vez más concentrada agroindustria.

En suma, en este ejemplo de las cooperativas de negociación, se puede ver una experiencia de defensa del precio del productor desestimando cualquier nivel de integración vertical. La condición necesaria es la voluntad de los productores de negociar en forma colectiva y el contar con una legislación adecuada.

3.3 Agregar Valor a la materia prima

Cuando decimos que en la mayor parte de los casos la integración vertical está asociada a la defensa del precio, estamos implícitamente afirmando que su objetivo, *en general, no es la apropiación por parte del productor de parte del valor agregado en las actividades de procesamiento y comercialización.*

Esto responde a una decisión estratégica de las cooperativas, basada en los objetivos que sus socios les han planteado y en las condiciones históricas de su desarrollo. En primer lugar los beneficios de las cooperativas que podrían llegar al productor se ven disminuidos por la bajos aportes de capital directos que estos en la mayoría de los casos han realizado: hay que pagar intereses por el financiamiento o una renta al capital aportado por terceros. En segundo lugar, los beneficios en general son invertidos en ampliar la capacidad de acopio o procesamiento de la cooperativa, a los efectos de ganar escala y mejorar las capacidad de negociación, objetivo principal de la cooperativa en la defensa del precio. En tercer lugar, los beneficios son volcados a subsidiar otros servicios de la cooperativa, relevantes para la calidad de vida de sus socios (esta estrategia es una de las que más se ha venido revisando).

Sin embargo en los últimos años, en particular en la última década, se ha fortalecido el interés de que estos beneficios lleguen directamente al productor. El origen básico de esta tendencia es la necesidad que tiene el productor compensar la pérdida de la participación relativa del producto primario en el precio final que paga el consumidor, a través de la apropiación de parte de los beneficios que se generan en el resto de la cadena de valor.

Esto requiere un replanteo de la organización cooperativa, que está íntimamente vinculado al tema del capital, que se comentaba en el punto 2.

3.3.1 La nueva generación de cooperativas agropecuarias

En este marco vale la pena conocer la experiencia de las llamadas cooperativas de nueva generación en EE.UU. *cuyo objetivo explícito es apropiarse del valor agregado.* De hecho, son también conocidas como cooperativas de agregado de valor, para diferenciarlas de las tradicionales.

Las primeras experiencias de esta modalidad organizativa datan de la década del '70, pero será en los '90 cuando nacen la gran mayoría, convirtiéndose en un fenómeno de análisis dado su éxito económico y sus innovaciones conceptuales.

La principal características de las Cooperativas de la Nueva Generación es que sus cuotas sociales son transferibles a precio de mercados y tiene asociado derechos y obligaciones de entrega. Vayamos a un ejemplo teórico.

Supóngase que 1000 productores quieren montar una planta agroindustrial que requiere una inversión de un millón de dólares. Dicha planta tiene una capacidad de procesamiento de 10000 mil unidades de producto (toneladas de trigo, litros de leche, o lo que fuere).

El objetivo de los socios es *apropiarse del valor agregado generado por esta planta agroindustrial.* Para ello crean una cooperativa cuyo capital se divide en 10.000 cuotas sociales.

Cada cuota social vale 100 U\$S (un millón de dólares dividido 10.000 cuotas sociales).

Cada cuota social implica el derecho y la obligación de entregar una unidad de producto (10.000 unidades divididas en 10.000 cuotas sociales).

El productor que quiere tener derecho a entregar 200 unidades –por ejemplo– debe comprar 200 cuotas sociales (20.000 u\$S).

El retorno se distribuye en efectivo, por que, precisamente, el objetivo central es apropiarse del valor agregado en la planta agroindustrial.

A todo este esquema se le agrega una característica muy especial de estas cuotas sociales con derecho de entrega: son transferibles a precio de mercado. Esto es, si el titular de dichas cuotas sociales quiere retirarse de la cooperativa, sólo debe ofrecerlas en el mercado. Si la cooperativa anda bien, seguramente podrá vender sus cuotas sociales a un precio superior al que invirtió inicialmente. Si la performance de la cooperativa es mala, eso se reflejará en un valor bajo de sus cuotas sociales.

El éxito de este esquema de funcionamiento hizo que se crearan durante la década del '90 una gran cantidad de nuevas cooperativas, fenómeno que incluso permitió hablar de una "fiebre cooperativa" en Estados como Minnesota, Dakota del Norte y del Sur, Wisconsin, etc.

Esta modalidad es claramente diferente a las tradicionales. Explícitamente su objetivo no es la simple defensa del precio, sino apropiarse del valor agregado en la actividad agroindustrial y comercial. Y como su objetivo es otro sus pautas organizativas son otras también.

Son esencialmente cooperativas: brindan un servicio al socio/usuario (agregar valor a la producción entregada), el excedente se distribuye en forma proporcional a las entregas y en general rige el principio un hombre un voto².

² Aun cuando no rija esta principio, siempre hay límites máximos y mínimos a la cantidad de cuotas sociales a suscribir, con lo que no hay mucha dispersión entre el poder político formal y real de los socios de la cooperativa, a diferencia incluso de casos donde formalmente existe el principio un hombre un voto.

Pero con criterios organizacionales diferentes: distribución de todo el excedente en efectivo, libre transferencia de los derechos de entrega (facilitando la entrada y salida del negocio), son cerradas (por las limitaciones de tamaño del agronegocio en cuestión). Si alguien se incorpora a una cooperativa en funcionamiento, que está pagando una buena renta, deberá comprar el derecho de entrega a un valor mayor que el pagado por los que asumieron el riesgo inicial.

En EE.UU. existen aproximadamente 50 cooperativas de este tipo. Algunos ejemplos son Dakota Growers Past Company, productora de pastas secas con marca, con 1000 socios; North American Bison Cooperative, integrada por 205 ganaderos para el procesamiento y exportación de carne de búfalo; Northern Plains Premium Beef, en la actividad frigorífica con más de 3000 socios.

Si bien todas estas experiencias son nuevas, y están íntegramente organizadas como cooperativas de valor agregado, también hay muy recientes casos donde las cooperativas tradicionales han organizado algunas de sus secciones bajo este esquema. Tal es el caso de Harvest States, como se comentará en 4.2

3.3.2 Otras experiencias similares

Existen muchas experiencias con criterios similares a la nueva generación. Puede mencionarse el caso de Campina Melkunie, la cooperativa láctea holandesa que se mencionó en 2.2.1 al comentar sus bonos lácteos. Los socios de ésta cooperativa pueden suscribir una acciones especiales, que denominaremos de capital por volumen transferible. Los titulares de dichas acciones reciben un plus sobre el precio de la leche entregada. Lo que están haciendo en realidad es apropiarse de parte del valor agregado a su leche por el aporte de capital (que es proporcional a la leche que quieren entregar por esta modalidad).

Estas acciones son transferibles. Si un productor no está más interesado en ese plus, puede vender sus acciones a otro productor interesado, a precio de mercado. Esto es, sin afectar financieramente a la cooperativa ni los intereses del socio inversor.

3.3.3 Valor agregado y aporte de capital

Todo lo que hemos denominado capital de renta es otro camino a través del cuál el productor puede apropiarse de parte de la renta generada en las etapas de industrialización y comercialización.

El productor que se asocia a la Asociación Unión Tamberos Coop. Ltda. Lo hará para recibir los servicios de ésta, en particular la defensa del precio de su leche. El mismo productor, si compra acciones de Milkaut SA participará en el valor agregado industrial y comercial de esta empresa.

El productor de trigo canadiense interesado en acceder a los servicios de Saskatchewan Pool comprará una acción Clase A. El interesado en participar en el beneficio de los agronegocios más allá de la tranquera podrá comprar acciones Clase B en la bolsa.

Dependiendo de sus objetivos (recibir un servicio y/o apropiarse de una renta) el productor elige el tipo de articulación con su organización.

Es relevante señalar que cualquiera sea la modalidad para apropiarse de los beneficios generados en las etapas de industrialización o comercialización, es necesario realizar un aporte de capital. Proporcional a la entrega (como en las cooperativas de nueva generación) o no (como Milkaut, Saskatchewan y las otras experiencias comentadas).

Lo contrario, pensar que se puede participar del valor agregado industrial o comercial sin aportar recursos, es por lo menos poco razonable³.

4. Participación

No hay cooperativa donde no se discuta la necesidad de aumentar y mejorar la participación del socio. Es la forma de garantizar que ésta efectivamente responda a sus legítimos intereses.

Al respecto es necesario que la apelación a favor del compromiso y la solidaridad, sea completada con un análisis crítico de aquellos elementos que están hoy reclamando nuevos o renovados criterios de participación.

En nuestro país, así como en todos aquellos que cuentan con un cooperativismo agropecuario maduro, se ha ido perdiendo el sentido de pertenencia de la mayoría de los socios. Esto generalmente obedece a dos elementos:

- Crecimiento del tamaño medio de las cooperativas, con lo que el socio percibe a su organización cada vez más alejada de su radio de influencia.
- Renovación generacional. Los actuales socios son los hijos y los nietos de los fundadores.

Frente a ello parece necesario discutir todos aquellos elementos vinculados a la participación, procurando al existencia de reglas de juego que permitan al productor tener absolutamente claro para qué le sirve su cooperativa, y que obligaciones esto implica. Derechos y obligaciones que no tiene por que ser los mismos de cooperativa en cooperativa, ni siquiera dentro de una misma cooperativa. Abordaremos la discusión de estos temas alrededor de cuatro ejes:

4.1 Participación y Escala

³ Estrictamente el aporte de también puede ser de trabajo, con lo que parte del valor agregado (los salarios) pueden llegar a la familia rural (si el hijo del productor es el empleado, por ejemplo)

En el marco de las tendencias hacia una mayor escala, y de pérdida de autonomía de las cooperativas locales (que se comentaron en 1.) hoy se requieren mecanismos de participación adecuados, en particular la creación de instancias intermedias con un criterio geográfico.

En dicho sentido ya se hizo mención a los Centros de Participación Cooperativa en la experiencia de AFA (1.2) y a las comisiones internas de las cooperativas mixtas estadounidenses (1.3). Ambos modelos buscan generar una instancia de participación intermedia entre el productor y la gran cooperativa, de modo de garantizar condiciones adecuadas de participación.

Esta instancia intermedia además requiere la organización de la información también en forma descentralizada, de manera que el productor tenga elementos para evaluar la gestión de su cooperativa en el radio de acción específico.

En todas las experiencias de grandes fusiones cooperativas en Estados Unidos, los dos temas principales han sido capital y participación. En todos los casos se subdivide geográficamente la zona de influencia, procurando que todas las subdivisiones sean equivalentes en número de socios y de volumen entregado. Incluso hay oficinas permanentes que revisan esta representatividad y van variando los radios de acción, de manera de lograr una representación equilibrada a lo largo del tiempo.

En paralelo con esta tendencia de creación de instancias intermedias de participación con criterio geográfico están las propuestas de votaciones abiertas, con listas y programas, tal como plantea Roberto Rodríguez, un cooperativista del agro brasileño que hoy preside la Alianza Cooperativa Internacional. De esta manera se buscaría limitar los mecanismos de Asambleas por mecanismos de votación por urna, a una lista de candidatos con un programa de gobierno para la cooperativa. En forma similar a las modalidades propias de una elección político partidaria.

Finalmente, cabe señalar que las tendencias hacia el aumento de escala y hacia una mayor integración vertical alejan cada vez más al productor de la problemática propia de la cooperativa. Difícilmente un productor que debe hacerse cargo de su empresa rural esté en condiciones de realizar la gestión de las grandes cooperativas. Esto lleva a una creciente profesionalización en la toma de las decisiones. Al respecto parece razonable poner el eje de la capacitación al socio en los problemas de control de gestión, más que específicamente en la gestión empresarial de la cooperativa.

4.2 Participación y nuevas formas de coordinación

De acuerdo a muchos observadores, en los mercados agroalimentarios estarían retrocediendo los mercados abiertos frente a las formas de coordinación privada. Estos es, se están imponiendo los contratos de mediado y largo plazo entre el productor y la industria procesadora, a los efectos de garantizar condiciones de calidad, rapidez de respuesta frente a las necesidades del consumidor, reducción de stocks y por lo tanto de costos financieros, etc.

El cooperativismo agropecuario, en especial en nuestro país, ha sido especialmente importante en donde funcionan mercados abiertos. Las cooperativas son, en general, empresas testigos en mercados de commodities.

En este marco predomina una relación bastante laxa entre el socio y su cooperativa. Cualquier productor puede asociarse y deasociarse de la cooperativa con relativa facilidad. En general, aún cuando formalmente el productor tenga la obligación de entregar su producción, esto es poco exigido.

Al retroceder los mercados abiertos necesariamente deben rediscutirse la articulación entre el productor y su cooperativa. No apelando a lealtades históricas, sino como una necesidad que imponen las nuevas modalidades de los agronegocios.

Por ello es que hoy están en debate temas como la relación contractual entre la cooperativa el socio, las obligaciones estatutarias, los problemas de calidad, etc. La tendencia, en la medida de que el mercado así lo exija, parece ser de una menor autonomía del productor respecto a su cooperativa. Quien no pueda articular compromisos de largo plazo probablemente se vea marginado a los mercados de menor valor.

Al respecto vale subrayar que las cuotas sociales con derecho de entrega que se comentaban en el caso de las cooperativas de nueva generación (3.3.1) también implican obligación de entrega.

4.3 Participación y diferenciación de negocios

No todos los socios de una cooperativa están interesados en los mismos negocios ni persiguen los mismos objetivos en una cooperativa. Razón por la cual han empezado a aparecer derechos, obligaciones y mecanismos de participación diferenciados para los distintos grupos de productores de una cooperativa.

Harvest States es una cooperativa con miles de socios a lo ancho de todo el norte de los Estados Unidos. En 1997 decidió realizar inversiones en la actividad molinera, para lo cual invitó a los productores interesados en participar en el negocio. Para esto organizó una nueva unidad de negocios dentro de la misma cooperativa (como una sección), con los criterios de las cooperativas de nueva generación.

Los socios interesados pudieron comprar cuotas sociales con derechos de entrega de trigo a esa nueva unidad. Dichos derechos son transferibles a precio de mercado y dan derecho a los excedentes repartibles generados en la nueva unidad de negocios (en forma proporcional al capital aportado que a su vez es proporcional a la entrega).

Los productores que se sumaron a la propuesta, fueron una minoría respecto al total de los socios. Ellos tienen diferentes derechos (participación en los excedentes de la nueva unidad) y obligaciones (entrega del producto comprometido) que el conjunto de los socios. También tienen mecanismos de participación propios: una comisión que realiza el seguimiento específico de esta unidad de negocios, elegida por los socios participantes.

Parecido es el debate que hay se ha planteado hacia el interior de las cooperativas dinamarquesas, donde hay grupos de productores interesados en nuevos negocios, como son las carnes ecológicas. Estos grupos requieren de un tratamiento específico y diferenciado. Hay una tensión, a resolver y compatibilizar, entre los mecanismos de representación de base geográfica (a los que se hacía referencia en 4.1) y los funcionales o por producto.

Otro ejemplo es COTRIMAIO (Cooperativa Agro-Pecuaria Alto Uruguai Ltda), una importante cooperativa granaria de Rio Grande do Sul, Brasil. Muchos de sus socios más pequeños requerían nuevos canales de comercialización para productos más apropiados a su escala que aquellos que habitualmente trabaja la cooperativa (trigo, maíz, soja).

Frente a ello, a los efectos de crear mecanismos de bajo riesgo para el productor y la cooperativa, organizó diferentes Planes Programados de Producción (PPP), que implicaban derechos, obligaciones y mecanismos de participación específicos para cada grupo de productores. Cada PPP suponía:

- Identificación por parte de la cooperativa de un mercado de interés
- Análisis de la viabilidad del emprendimiento
- Distribución del volumen del mercado identificado entre los socios interesados
- A cada productor se le asignaba un compromiso pequeño a los efectos de reducir riesgos.
- El productor tenía la obligación de entregar el volumen comprometido, y no más.
- Se creaba una comisión integrada por productores de la actividad para el seguimiento y control.
- La sección era capitalizada por los productores participantes. Se distribuían los excedentes en forma seccional.
- La ampliación de la cantidad de productores, o del volumen entregado por productor, estaba supeditado al desarrollo ulterior del mercado.

4.4 Participación y poder político

Un miembro un voto es uno de los más tradicionales principios del cooperativismo, y de hecho en el mundo es la práctica habitual en la mayor parte de estas organizaciones a nivel de las cooperativas de primer grado.

Sin embargo, en la experiencia internacional se encuentran casos donde los socios están prefiriendo modalidades que permitan alguna proporcionalidad entre el uso y el voto.

Las razones de dicha elección son variadas, pero quizás la principal es que se procura jerarquizar en mayor medida el carácter de usuario que tiene el socio de una cooperativa. El razonamiento sería: si aporto recursos sustanciales a la cooperativa y uso de sus servicios en forma intensiva, no estoy dispuesto a que socios que han realizado sólo un aporte simbólico, y que usan en forma muy marginal la cooperativa, terminen teniendo el control. Frente a ello las estrategias son variadas, desde limpiar padrones con socios inactivos pero que conservan sus derechos políticos, hasta restringir el ingreso de productores que no realizan un aporte mínimo y una entrega mínima de producción. O dar mayor cantidad de votos a quienes usan en mayor medida los servicios de la cooperativa.

De acuerdo a una encuesta realizada en 1995 por el Service Cooperative del Departamento de Agricultura de los EE.UU., de 1340 cooperativa que respondieron la encuesta, el 7% contaban con voto proporcional.

Si del total se toman sólo las cooperativas encuestadas que se encuentran en Estados donde es permitido el voto proporcional a nivel de las cooperativas de primer grado, el porcentaje de los que optan por este sistema se eleva al 20%.

Se destacan los Estados de Illinois –donde las regulaciones del capital exigen a algunos tipos de cooperativas esta proporcionalidad–, California, Oregon, Massachusetts y Florida.

Finalmente, la opinión del Departamento de Agricultura es que "no existe ningún argumento lógico para impedir que una cooperativa decida a través del criterio de un miembro un voto, cambiar al criterio de proporcionalidad de votos".

De todas maneras, en aquellas cooperativas donde su estatuto permite la existencia de votos múltiples, estos tienen límites que procuran la preservación de la concepción democrática de la organización. Es el mecanismo para evitar que las decisiones de la cooperativa no terminen sesgándose en beneficio de una minoría, y perdiendo de vista sus objetivos iniciales.

Incluso, hay cooperativas donde rige el principio de un hombre y un voto y además los socios tienen límites máximos para operar con la cooperativa, entendiéndose que aunque tenga un voto el socio puede tener demasiado poder de decisión si su entrega es decisiva para el desarrollo económico de la cooperativa.

En la experiencia europea seis países permiten en su legislación el voto proporcional: Bélgica, Alemania, Francia, Luxemburgo, Holanda, Austria, Suiza y Gran Bretaña. Estos países representan más del 70 % de las ventas de las cooperativas agropecuarias europeas.

Las restricciones sobre la cantidad de votos varía de acuerdo a la experiencia que se analice. En el caso belga, no existe una restricción general a la cantidad de votos. En realidad la legislación es sumamente flexible. Sin embargo, indirectamente hay una restricción si dichos votos están asociados al capital aportado, ya que ningún socio puede ser titular de más del 10% del capital.

En el caso de Alemania, la legislación permite hasta tres votos por socio, en forma proporcional al uso que hace de la cooperativa. De todas maneras la gran mayoría de las cooperativas alemanas conservan el principio de un miembro un voto, en la forma tradicional. No así es el caso Francés, donde el marco legal es sumamente flexible, y donde se encuentra la mayor variedad de experiencias.

Finalmente, en el caso de Holanda y Gran Bretaña, dos países de profundas raíces cooperativistas en el sector rural, se permite el voto múltiple. En el caso de Holanda limitado a un máximo de cuatro votos por miembro, y en el caso de Gran Bretaña se limita la participación en el total de los votos.

Consideraciones finales

Llegando al final de estos comentarios, existe la tentación de realizar un resumen de todas las tendencias y experiencias comentadas. Sin embargo, cualquier resumen correría el peligro de ocultar la diversidad de estrategias existentes, que quizás es el principal dato a rescatar. Haremos sin embargo algunos comentarios de contexto que es necesario tener en cuenta:

a. Si bien se han tocado muchos temas relevantes, quedan otros que no han sido mencionados: el tema de las reservas especiales, el debate diversificación - especialización, descentralización en la toma de decisiones, tratamiento impositivo de las cooperativas, la gestión del crédito al productor, etc.

b. Se ha hecho mención a algunas experiencias que se consideran representativas o conceptualmente ricas, pero no constituyen un inventario completo de alternativas.

c. Muchas de las experiencias comentadas no son posibles en Argentina dentro del actual marco legal. Es por ello que en CONINAGRO se viene trabajando desde hace tiempo en una reforma de la Ley de Cooperativa, que permita contar con la suficiente flexibilidad para el desarrollo de las estrategias que se consideren apropiadas.

d. Las cooperativas son una parte importante dentro de las soluciones que requiere el productor agropecuario. Sin embargo no está demás señalar que nada será posible si no se garantiza un marco económico adecuado para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas rurales. En el marco de la actual crisis, la situación del productor (usuario y destino del esfuerzo cooperativo) condiciona manifiestamente la evolución del sistema.

e. Muchas de las estrategias aquí discutidas deben ser incorporadas por las cooperativas argentinas. En ello cabe la responsabilidad de cada productor asociado pero también del Estado, en la medida que debe velar por garantizar la transparencia en los mercados y la igualdad de oportunidades. A tal efecto en CONINAGRO se está bregando por la implementación de un Plan Nacional de Modernización y Desarrollo Cooperativo Agropecuario (COOPAGRO). Una iniciativa mixta, de cooperativismo y el Estado, orientada a fortalecer a las cooperativas como el instrumento fundamental para la inserción empresarial del pequeño y mediano productor agropecuario.

Buenos Aires, julio de 1999