

ISSN 1666-4884

Innovación institucional en el
cooperativismo agrario argentino: la
contribución del tipo de producto en
los procesos de transformación
organizacional

Mario Lattuada

Juan Mauricio Renold

DOCUMENTO 72

AUTORIDADES

DECANO

Alberto Edgardo Barbieri

VICEDECANO

Luis Perez Van Morlegan

SECRETARIO DE

INVESTIGACIÓN Y DOCTORADO

Eduardo Scarano

DIRECTORA DEL INSTITUTO DE

INVESTIGACIONES ADMINISTRATIVAS CONTABLES Y MATEMÁTICAS

SECCIÓN ADMINISTRACIÓN

María Teresa Casparri

DIRECTORA DEL CENTRO DE

ESTUDIOS DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO

Mirta Vuotto

Innovación institucional en el cooperativismo agrario argentino: la contribución del tipo de producto en los procesos de transformación organizacional

Mario Lattuada¹

Juan Mauricio Renold²

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar en forma comparativa la incidencia del tipo de producto principal en los procesos de organización de cooperativas de productores vitivinícolas por una parte y en cooperativas de comercialización de granos por otra en la Argentina. Se analizan objetivos y estrategias, fortalezas y debilidades en contextos de transformaciones institucionales profundas en los cuales estas experiencias asociativas procuran consolidar una organización *eficiente y competitiva* que otorgue, sobre todo, viabilidad a los pequeños y medianos productores. Se exponen las principales cuestiones que están en debate en dichas organizaciones: vinculación asociado-cooperativa, capitalización e inversiones, alianzas estratégicas e integración. Estas formulaciones, y sus variaciones, son relacionadas con las características que definen los diferentes modelos de organización cooperativa: Organización Institucional Consecuente (OIC),

¹ Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, Argentina.

² Consejo de Investigaciones Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

Organización Institucional Paradojal (*OIP*), Organización Institucional en Mutación (*OIM*), esta última con dos subtipos: Organización Mutualista (*OM*), y Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (*OICED*), y el tipo de producto principal al que dedican su actividad, con el objeto de definir el grado de incidencia del mismo en las innovaciones institucionales en proceso.

Cooperativas vitivinícolas y cooperativas de granos

El objetivo de este trabajo consiste en explorar si el tipo de producto y/o servicio que predomina en una organización cooperativa agropecuaria puede constituirse en un condicionante, entre otros, de las características morfológicas/organizacionales adoptadas por la organización cooperativa. Y, en ese caso, cómo contribuye a la explicación de las variaciones de organización y estrategia institucional de las cooperativas, o a las mayores o menores necesidades (o velocidad) de su transformación.

Se parte del supuesto que las cooperativas que operan en mercados de productos indiferenciados, no perecederos, y en los que no se agrega valor, como la mayoría de las cooperativas de acopio y comercialización de cereales y oleaginosas de la región pampeana argentina, generan condiciones y exigencias para la organización cooperativa diferentes a aquellas que trabajan con productos a los que se agrega valor y diferenciación a través de la transformación agroindustrial (por ejemplo vitivinícolas o lácteas).

Para analizar este aspecto, hemos recurrido a dos referentes empíricos con similar grado de complejidad organizacional. Se trata de organizaciones cooperativas de segundo grado cuya vinculación con las cooperativas de primer grado asociadas es prioritariamente económica o comercial. Debe considerarse que muchas de las federaciones de cooperativas (entidades de segundo grado) en el mundo basan sus lazos con las entidades de primer grado a los efectos de su representación gremial o profesional, pero no necesariamente comercial o económica. En la Argentina, este tipo de federaciones constituyen una excepción, y en cambio el vínculo económico comercial es determinante. Para el caso de las cooperativas de comercialización de granos recurrimos a la Asociación de Cooperativas Argentinas, y para el de las cooperativas de transformación agroindustrial al universo de la Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas.

Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas

La Federación de Cooperativas Vitivinícolas Argentinas (FECOVITA) se funda el 23 de noviembre de 1980, y en sus primeros años concentra su accionar sólo en el abastecimiento de insumos y equipamiento a sus asociadas. Hasta el momento en que FECOVITA adquiere los activos de las ex bodegas estatales GIOL, su actividad comercial había sido poco relevante, aunque había consolidado una capacidad importante en la organización social de productores junto a la Asociación de Cooperativas Vitivinícolas (ACOVI), agrupando cooperativas primarias para canalizar demandas de carácter gremial.

Hacia comienzos de 1990 se produce la modificación del sistema con la integración de 36 cooperativas a FECOVITA, de las 12 previamente existentes, y el fraccionamiento y comercialización conjunto de sus vinos. En la actualidad, 29 cooperativas operan en la federación y se encuentran distribuidas en todo el territorio provincial, con presencia prácticamente en casi todos los departamentos de la misma.

A partir de entonces FECOVITA se transforma en una de las organizaciones más importantes y dinámicas a nivel provincial y nacional en el fraccionamiento y comercialización de vinos, especialmente en el sector de vinos de mesa o comunes. La organización de FECOVITA las reconoce agrupadas en 5 Centros y Consejos Regionales: Centro Norte, Centro Este, Centro G. Alvear, Centro San Rafael, Centro Valle de Uco.

Esta organización permite tipificar los productos comercializados, respetando las características regionales de las zonas enológicas de la Provincia de Mendoza, pero fundamentalmente cumple una función organizativa.

En el año 2006, según estimaciones de ACOVI, 3.200 productores de Mendoza estaban asociados a las cooperativas primarias del complejo FECOVITA. A ellos se agregan 1.800 productores que elaboran en estas cooperativas como terceros no asociados, quienes en conjunto controlan alrededor de 28.000 has. de viñedos. Los productores integrados a cooperativas representan aproximadamente el 30% del total de viticultores de la provincia y en su gran mayoría (80%) son pequeños productores (hasta 10 has).

Las cooperativas asociadas también presentan una alta heterogeneidad, tanto en lo relativo al número de productores

asociados, como en su capacidad de acopio de uva y elaboración de vino, y en el tipo de vino (de mesa o fino).

En el año 2007 FECOVITA fraccionaba y comercializaba anualmente 219 millones de litros de vino, con una facturación aproximada a los 400 millones de pesos. El 88% de esa comercialización se destinaba al mercado interno y el 12% restante se exportaba al mercado internacional en un proceso que evidenciaba un crecimiento lento. Este volumen era equivalente al 10% de la producción y el 20% del consumo nacional de vino y se ubicaba entre las tres mayores empresas en el fraccionamiento y comercialización de vinos junto con *Peñaflor* de San Juan y *RPB* de Mendoza, y entre las diez primeras exportadoras de ese producto. Para esa fecha ya contaba con 580 empleados considerando a la casa central en la ciudad de Mendoza, las 13 sucursales y los centros de distribución ubicados en las principales ciudades del país.

La existencia de cooperativas asociadas a FECOVITA con una producción de vinos de alta calidad junto al vino de mesa -ubicadas en zonas que, como el Valle de Uco, han sido "redescubiertas" como zona productora privilegiada de uvas de alta calidad-, viene generando demandas de cambio en las estrategias comerciales de FECOVITA y cierta tensión intra-institucional con respecto de las estrategias a seguir. En la Federación prima como objetivo principal el fraccionamiento y comercialización de vinos de baja y media gama, que es el que corresponde al mayor volumen que entregan la gran mayoría de los socios, pero se encuentra en la exploración de nuevas alternativas.

En cuanto a la organización de su conducción FECOVITA cuenta con un Consejo Directivo integrado por 12 miembros representantes de las 5 regiones en que ha sido dividida la provincia, elegidos anualmente por los delegados de las cooperativas radicadas en las mismas, quienes designan entre 2 a 3 titulares y un número equivalente de suplentes por cada una de las regiones, de acuerdo con una ecuación que tiene en cuenta el número de cooperativas por zona, el número de asociados y el volumen operado por las mismas.

Esta conducción funciona como consejo ampliado donde participan los presidentes o representantes de la totalidad de las cooperativas que componen la federación y se reúne con una frecuencia quincenal. En las reuniones se define y se da seguimiento a la política institucional y empresaria. La operatoria de participación ampliada se reconoce como compleja,

especialmente por la demora en la toma de decisiones, pero se destaca como positiva la mayor seguridad y consenso en las decisiones adoptadas. Las decisiones respetan el principio de un hombre un voto.

Asociación de Cooperativas Argentinas

La Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA) es una organización de segundo grado fundada el 16 de febrero de 1922. Con sede central en la ciudad de Buenos Aires, en la actualidad integra a 160 cooperativas de primer grado distribuidas en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y La Pampa. Esto es algo más del 50% de las cooperativas registradas en el acopio y comercialización de granos registradas en 2007.

A través de los *Centros de Desarrollo Cooperativo* ACA opera en el acopio de cereales, oleaginosas y productos diferenciados como miel; distribuye agroquímicos, fertilizantes, semillas y productos para la nutrición animal; y brindan asesoramiento técnico agropecuario.

Su actividad principal se caracteriza por la comercialización de la producción agropecuaria, incluida la industrialización y los servicios anexos, como logística, puertos, financiamiento, entre otros, así como la provisión de insumos para el sector agropecuario. El acopio y comercialización de oleaginosas y cereales constituye la actividad principal de la entidad, pero también se comercializan o elaboran otras producciones (miel, alimentos balanceados, etc.) y se prestan servicios como la provisión de insumos, aunque constituyen un componente proporcionalmente mucho menor en el conjunto del negocio.

La comercialización interna de productos agrícolas, en su función de corredor, es una de las principales actividades de la empresa. Tiene por objeto ofrecer a las Cooperativas el más amplio espectro del mercado de cereales y oleaginosas que se destinan a compradores de la industria, la exportación y el consumo. ACA es uno de los principales operadores de granos del país en la comercialización de cereales y oleaginosas, superando los 10.000.000 de toneladas anuales. De la misma forma, su participación es muy destacada en los *Mercados de Futuros y Opciones*, ya que el volumen operado en forma constante la mantiene siempre en los primeros lugares del ranking. Su actividad y dimensión le ha llevado a realizar importantes inversiones en

instalaciones portuarias en lugares considerados estratégicos (San Lorenzo, Quequén, Puerto Vilelas).

Aproximadamente el 35% de lo acopiado se comercializa en el mercado externo atendiendo en forma directa los requerimientos de las industrias y consumidores finales, siendo los principales productos trigo, maíz, soja, sorgo, girasol, arroz, harina de soja, aceite de soja, miel y jugos de frutas.

ACA ha desarrollado *programas de trazabilidad y procesos de identidad preservada* a efectos de atender la demanda de cereales y semillas oleaginosas de calidad diferenciada, garantizando de esa forma los estándares de calidad exigidos por los consumidores internacionales.

En la provisión de insumos para el agro, especialmente fertilizantes, con el objetivo de fortalecer su presencia en el mercado, ACA ha conformado una empresa prestadora de servicios juntamente con *Mitsubishi Corporation (Tokio)* y *Mitsubishi Internacional Company (EE.UU.): Fertiservicios Argentinos S.A. (FASA)*.

La organización política está basada en una asamblea, integrada por delegados de las cooperativas y del Consejo de Administración, con doce consejeros titulares e igual cantidad de suplentes, un síndico, un síndico suplente, el suplente 1º y el 2º. El Consejo elige entre sus miembros un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero y Protesorero. Con una cantidad de 1050 empleados permanentes y 450 eventuales, su organización funcional está encabezada por un Jefe Ejecutivo, un Gerente General y dos Subgerencias Generales.

Esta organización funcional está integrada por los departamentos de Administración y Finanzas, Productos Agrícolas y Puertos, Insumos Agropecuarios, Centros de Desarrollo Cooperativo, Exportación, y Técnico.

Como puede observarse en la descripción de los dos referentes cooperativos mencionados, se trata de organizaciones complejas institucionalmente y relevantes económicamente, con procesos de reconversión organizacional permanente, que integran en su red asociativa a numerosas cooperativas de primer grado de condiciones económicas y organizacionales heterogéneas. En ambos casos son organizaciones que se encuentran en proceso de cambio organizacional desde sus modelos de Organizaciones Institucionales Paradojales, como podremos ver en la tipología que describiremos en la próxima sección.

Modelos de organización cooperativa

Así como el cooperativismo agropecuario se ha ido transformando en sus aspectos cuantitativos y económicos durante el último siglo, también lo ha hecho en los aspectos ideológicos e institucionales.

Las cooperativas agropecuarias, como toda organización social, surgen en momentos de la historia en que determinadas condiciones estructurales e ideológicas se articulan o maduran para la generación de una organización social con determinadas características que la identifican y diferencian de otras existentes. Las transformaciones de las condiciones originales, de los factores que las constituyen, y las derivadas de su propia presencia y acción, van generando tensiones entre los principios doctrinarios y las prácticas cotidianas hasta un punto que desemboca en cambios sustanciales de las organizaciones primigenias.

Resulta obvio señalar que de acuerdo con la profundidad de los cambios institucionales que se operen, pueden transformarse sustancialmente los objetivos originales de las mismas. En este sentido, para el caso de las cooperativas, se ponen en juego las posibilidades de continuar siendo un instrumento para el desarrollo de los pequeños y medianos productores rurales.

En trabajos anteriores (Lattuada y Renold, 2004) hemos especificado tipos morfológicos de organización institucional cooperativa y distintos discursos asociados a cada uno de ellos. Esquemáticamente sus características más generales son las siguientes:

Organización Institucional Consecuente (OIC): en ella las fricciones entre las prácticas institucionales y los valores y principios que le dieron origen y orientan su accionar se encuentran reducidos a su mínima expresión. Los individuos se organizan tanto por *finés u objetivos racionalmente evaluados* -lograr mejores condiciones en la comercialización de sus insumos y productos para mejorar su nivel de vida-, como por una *racionalidad basada en valores*, en este caso los aportados por los principios cooperativos basados en la autoayuda, equidad, solidaridad, honestidad, transparencia, responsabilidad y vocación social. En las OIC los primeros se encuentran claramente subordinados a los segundos.

El contenido priorizado en el discurso de la OIC está centrado en una organización basada en los valores de la doctrina clásica.

Los fines, como el logro de mejores condiciones económicas en la comercialización y el ingreso, así como los servicios a los asociados se encuentran referidos en el discurso pero guardan una relación complementaria -subordinada- a los valores cooperativos.

Organización Institucional Paradojal (OIP): en ella, la uniformidad ideológica -representacional de los actores que le dieron origen se ha perdido en una heterogeneidad de actores e intereses con sus respectivos objetivos, prácticas y concepciones respecto de la cooperativa y las normas que la rigen. En las OIP la primitiva uniformidad representacional es suplantada por una estructura representacional que trata de “resolver” a través de un proceso burocrático la situación -contradictoria y paradojal- de sostener en la organización cooperativa, en términos de Max Weber, *acciones racionales con arreglo a fines* -la constitución de una empresa cooperativa donde cuenta el rendimiento económico- y simultáneamente *acciones racionales con arreglo a valores* -doctrina cooperativista-.

El discurso paradojal se manifiesta en la presencia simultánea de dos tipos de relaciones respecto de los contenidos: simétricas y complementarias (Cf. Watzlawick et. al, 1987, Bateson, 1999). Las relaciones de carácter simétrico se manifiestan en la priorización discursiva de la obtención de fines económicos referidos a los criterios de la función cooperativa como negocio agropecuario y, simultáneamente, en la priorización discursiva de los valores tradicionales del cooperativismo. En ambos casos coincidiendo en afirmar la contribución al logro del objetivo cooperativo en forma simultánea, es decir, conformando lo que se denomina una interacción simétrica. También se expresa un discurso que implica relaciones de carácter complementario ya que en las actividades cotidianas de las cooperativas el conjunto actoral de consejeros/asociados manifiesta una subordinación al conjunto gerencial/administrativo. La relación paradojal al interior de la institución, en estos términos se expresa precisamente en la coexistencia en un mismo contexto de estos dos conjuntos de relaciones: simétricas y complementarias.

Organización Institucional en Mutación (OIM): los requerimientos de competitividad de mercado del nuevo escenario exigen prácticas económicas y compromisos y articulaciones entre los distintos eslabones de la cadena de agronegocios como un todo, imposible de obtener con el tipo de organización de las denominadas OIP. Siguiendo a Moyano (1993) en este aspecto, a la hora de interpretar estos problemas y proponer soluciones, se

pueden distinguir con claridad al menos dos discursos y estrategias organizativas como tipos ideales.

Organización Mutualista (OM): promueve retomar con mayor vehemencia un acercamiento entre los principios cooperativos y las prácticas institucionales, enfatizando los principios de solidaridad y ayuda mutua y la participación democrática, a partir de estrategias que contemplen con mayor intensidad los intereses de los asociados -por ejemplo a través de la distribución líquida de los beneficios no destinados a las reservas o nuevas inversiones consensuadas-, un desarrollo institucional acotado ya en su expansión geográfica -local o regional que posibilite la participación directa de los asociados- y reducida complejidad burocrática institucional, reflejada en un número reducido y eficiente de personal, con escasa diferenciación jerárquica interna e ingresos que no signifiquen una ruptura con los principios y características socioeconómicas de los asociados.

Por último, encontramos un tipo de organización “empresarial” o, más específicamente, una **Organización Institucional de Competencia Económica Dinámica (OICED)**, término inspirado en la obra de Benecke (1973) que ejemplifica con mayor claridad a las Organizaciones Institucionales en Mutación de nuestra tipología.

Estas OICED tienden a un modelo macro-cooperativo con el objetivo de introducir fórmulas de gestión empresarial en que prevalecen los criterios de rentabilidad económica en detrimento de los de solidaridad. En estos casos, se busca reducir las diferencias entre las cooperativas y las empresas de capital, con el objetivo de superar las restricciones que le impedirían responder con mayor eficacia a los desafíos del nuevo contexto competitivo. Esto requiere la adopción de una mayor envergadura económica y complejidad institucional, así como expandir su radio de acción a latitudes impensadas para sus asociados, derivadas de las necesidades de escala y grado de integración de las operaciones a encarar. Implica también operar con terceros no asociados, constituir empresas de capital privado, como sociedades anónimas subordinadas para determinadas operaciones, o alianzas estratégicas con empresas privadas de capital independiente.

Estas actividades requieren delegar las principales funciones de administración y control en cuerpos profesionales no asociados. El mayor grado de compromiso de los asociados, lejos de ser buscado a partir de reforzar los principios ideológicos, o el sistema de clientela abierta previo, se plantea a través de una

subordinación explícita y contractual, formas compensatorias diferenciales del capital invertido, y derechos de decisión ponderados de acuerdo al tipo de decisiones a adoptar y al grado de aporte o uso realizado.

Las exigencias son de un nivel que requiere el replanteo y transformación de los principios rectores de la organización. Se necesita un mayor grado de integración vertical y horizontal que el nivel laxo alcanzado en la etapa anterior. Pero ahora el control es de la cooperativa, es decir de sus administradores profesionales y de la burocracia de los representantes que se extiende sobre los socios y no socios para garantizar el compromiso de integración, vía económica, con los productores.

El discurso de las OICED se expresa mediante relaciones complementarias, en un sentido inverso al de las OIC. El discurso prioriza en su contenido la eficiencia económica empresarial de la organización y su competitividad en un mercado ampliado, subordinando las referencias a aquellos valores cooperativos que se consideran un obstáculo para la obtención de la misma.

A cada morfología de organización institucional le corresponde un discurso congruente, desde el punto de vista de la ponderación de los valores y la ideología cooperativa o los objetivos económicos empresariales de las mismas. En otras palabras, las modalidades y aspectos del contenido del discurso cooperativo, parecieran ser una función de la morfología institucional, y ésta a su vez una respuesta de adaptación organizacional a las transformaciones del contexto en el que deben desarrollarse, tanto como organización social como económica.

Pero además, existe un metadiscurso que trasciende la temporalidad de las distintas morfologías y permite conceptualizar como un mismo comportamiento y forma cooperativa a los diferentes referentes que expresan las transformaciones morfológicas del cooperativismo en el tiempo, aquellos que en un primer análisis se expresan como contradictorios.

Este metadiscurso, que no es otra cosa que los principios cooperativos y sus variaciones a lo largo de los años, cumple una función de representación colectiva, es decir, constituye un sistema de símbolos que permite dar significado, continuidad y coherencia a formas morfológicas diferenciadas que se suceden en el tiempo, o que existen simultáneamente. En otras palabras, este es un discurso inter-transformacional que, como representación colectiva, constituye la representación ideológica más general que posibilita la relación de las distintas manifestaciones institucionales y su

conceptualización como una unidad y continuidad a pesar de los cambios morfológicos. La eficacia de dicha ideología, consiste, precisamente, en la posibilidad de relacionar esas situaciones contradictorias y constituir las en un sistema “relativamente coherente”.

Distintas experiencias nacionales e internacionales indican que estas tendencias opuestas, las formas organizativas OIM de *tipo mutualista* y las OICED de carácter *empresarial*, se encuentran actualmente en desarrollo a partir de las formas denominadas OIP, con diferentes consecuencias sobre la competitividad de las cooperativas en los negocios agropecuarios, los principios doctrinarios que le dieron origen y la relación de la institución con sus asociados (Cf. Wilson, 1997).

A continuación analizaremos comparativamente los rasgos que las definen y si éstos pueden ser condicionados en mayor o menor medida por el producto o servicio específico al que dedican su actividad.

Indicadores seleccionados de modelos organizativos alternativos

Desde hace dos décadas se discuten y buscan alternativas organizacionales para alcanzar soluciones creativas que den respuesta a los desafíos que plantea a las cooperativas agropecuarias, la transformación del sistema agroalimentario y las tendencias del proceso de acumulación.

Tanto en EEUU, la Unión Europea y Latinoamérica se ha observado una disminución del número de cooperativas agropecuarias, y paralelamente del número de asociados, aunque no necesariamente en todos los casos, este hecho, se haya traducido en una menor participación en el negocio agroalimentario. Por su parte las cooperativas agrarias de la Unión Europea han reducido en un tercio su número en el plazo de tres décadas (1950-1990), pero en el mismo lapso duplicaron el volumen de sus negocios, posibilitando que a comienzos de los 90 operaran el 50% de los suministros y el 60% de la comercialización y transformación de los productos agrarios (Barea Tejeiro, y Monzón Campos, 1990:170).

En muchas de estas cooperativas se daba un extendido fenómeno de “asociados no consecuentes o no fieles, el *“free rider”* analizado por Olson (1965), o su contratara, el “gerentismo”

(Lattuada y Renold, 2004), así como problemas de insuficiente capitalización, inexistentes estrategias de integración, un horizonte estrictamente local de sus negocios, reducida especialización y profesionalización de sus actividades y gestión. Todos aspectos que en el actual contexto de una economía más globalizada, competitiva, de demandas segmentadas y fluctuantes y aceitados eslabonamientos de la cadena que va del consumidor al productor, emergieron como problemas que deben ser resueltos.

Los caminos emprendidos por las diferentes experiencias internacionales y nacionales no son unívocos, y muchos de ellos ponen en debate la funcionalidad de uno o varios de los principios doctrinarios del cooperativismo en sus formas de organización y funcionamiento. Como veremos en el desarrollo de los puntos siguientes, las variantes organizacionales se asumen a partir del tipo de respuestas que se implementan ante un conjunto de problemas planteados en el escenario en el que deben desarrollar su actividad.

Vinculación asociado-cooperativa. Asociados no consecuentes y gerentismo

Si a partir de los principios cooperativos históricos se plantea la existencia de una forma ideal de vinculación del asociado con su cooperativa, aquella en que el productor se siente y actúa como propietario y usuario consecuente de la misma, en la práctica, se observa que estas relaciones suelen ser de una gran variedad y complejidad.

Una primera y simple forma de diferenciarlas es aquella que plantea dos tipos de integración contractual entre los productores y sus cooperativas: *las integraciones cooperativas fuertes y las integraciones cooperativas suaves o débiles* (Nimo, 1995).

Una *integración cooperativa suave* es aquella que existe entre productores que actúan como clientes de las cooperativas, sin exigencia de consecuencia ni otros requisitos, manteniéndose un alto grado de autonomía entre el socio y la cooperativa; ejemplo típico de las cooperativas que comercializan granos y generan algún proceso elemental de industrialización de bienes no perecederos -harinas, aceites, alimentos balanceados-.

Por el contrario, *una integración cooperativa fuerte*, es aquella donde el grado de autonomía del productor disminuye respecto de la cooperativa, en función de las exigencias industriales y de mercado. Los instrumentos legales que determinan esta

integración fuerte pueden ser contratos específicos referentes a las condiciones de producción y entrega de los productos, o el mismo estatuto o reglamento constitutivo donde se establecen los fines de la asociación, y los derechos y obligaciones de sus integrantes. Un caso típico son los cupos de entrega establecidos por los socios con las bodegas y de éstas con FECOVITA.

Cuando existen mercados competitivos, el productor no requiere inversiones específicas, su producto no es diferenciado y las actividades agroindustriales resultan de difícil control para el mismo, las ventajas de la integración cooperativa no resultan tan importantes. Pero, la tendencia del sistema agroalimentario mundial indica una progresiva transformación de mercados abiertos en mercados regulados, a partir de cadenas por productos cuyos centros de decisiones se encuentran en los eslabones de distribución o transformación. Cuando más específicas y diferenciadas son las producciones, sus transacciones frecuentes y más concentrado el mercado, se plantean mayores exigencias de coordinación entre las partes y, en consecuencia, formas de integración más fuertes. Por lo tanto, se produce un desplazamiento de las integraciones de mercado por integraciones de tipo contractual con los productores, y horizontales y verticales entre empresas.

En la mayoría de las cooperativas agropecuarias, en particular las especializadas en *commodities*, las vinculaciones con los asociados son del tipo suaves o débiles. Esta situación ha posibilitado la generación de dos caras de un mismo proceso que, como veremos más adelante, afecta las bases estructurales que dan fortaleza y competitividad a la organización cooperativa.

Una corresponde a las situaciones de asociados no consecuentes con sus cooperativas, es decir, de los comportamientos que permiten beneficiarse de sus servicios pero no generan compromisos de entrega de su producción como contrapartida. Una situación que se extiende a la relación entre cooperativas de primer y segundo grado, con el consecuente debilitamiento económico de la organización cooperativa.

La otra cara de la misma moneda, es el proceso que denominamos *alteridad burocrática*, que consiste en una relación de externalidad entre la institución y sus asociados que no la diferencia sustancialmente de una situación de clientes o de mercado.

Esta diferenciación que vulgarmente se identifica con el término de "gerentismo", se extiende más allá de la figura del gerente,

abarcando a todos lo que integran la cooperativa en su dirección o administración, diferenciándolos del resto de la masa de asociados. Cuando esta situación se encuentra presente, la uniformidad ideológica representacional de los actores que le dieron origen, se ha perdido en una heterogeneidad de actores e intereses, con sus respectivos objetivos, prácticas y concepciones respecto de la cooperativa, las normas que la rigen, los roles de sus integrantes y los derechos y obligaciones. Esta situación es, en realidad, una característica intrínseca a algunos tipos de organización cooperativa específica.

Las problemáticas descritas generan, como mínimo, dos efectos perniciosos en el funcionamiento y competitividad de la cooperativa: incertidumbre sobre el volumen de operación y reducción del incentivo para la inversión de los productores consecuentes. Una situación contractual frágil que en lugar de potenciar eficiencias y beneficios genera una relación oportunista que erosiona los fundamentos que otorgan solidez institucional a este tipo de organizaciones.

Algunas de las fórmulas implementadas en la búsqueda de una solución a este problema han sido, por una parte la realización de compromisos de mediano y largo plazo con los productores a través de contratos con derechos u obligación de entrega de productos, y por otra, la limitación del principio de puertas abiertas restringiendo la entrada en función del tamaño del establecimiento procesador o de la demanda proyectada, determinando el número de participantes y el valor de las acciones cooperativas. Ambas condiciones son habituales en las cooperativas vitivinícolas. Este proceso selectivo conlleva también una estrategia de reducción de la heterogeneidad en los productores asociados, un factor que es considerado importante a la hora de medir la potencial competitividad de la cooperativa.

No obstante, cualquiera de estas alternativas pone en cuestión la interpretación del principio cooperativo de *puertas abiertas*. Cuando los integrantes de las cooperativas proveen bienes diversos o sus empresas son estructuralmente heterogéneas, las decisiones sobre precios, costos y asignación de recursos resultan extremadamente complicadas e insatisfactorias para alguno de los grupos. Las alternativas buscadas para amortiguar este efecto negativo, conspira en todos los casos con el principio de puertas abiertas, ya sea en su versión menos drástica, -la especialización en un solo producto-, como la más extrema que define el tipo de

productor a partir del volumen de entrega necesario o el valor de la acción cooperativa.

En todos los casos, la preocupación central reside en obtener una mayor integración de los productores a la cooperativa como centro neurálgico del agronegocio; necesidad que crece en la medida que la cooperativa avanza en los eslabones verticales de la cadena agroalimentaria.

Las características de determinados productos, especialmente perecederos o basados en la calidad de la materia prima, como la leche o la uva, son factores que inciden fuertemente en estos procesos de integración. No obstante la tendencia se expande hacia todas aquellas producciones que tienen que ver con especialidades o que atienden nichos de mercado específicos. Entre los numerosos ejemplos de la implementación de estos mecanismos se pueden consultar las experiencias de *Calavo Growers* y *ValdaCo* de EEUU, *COCAMAR* de Brasil y *Cooperativa Vitivinícola La Riojana* de Argentina, (Coninagro, 1994, 1995, 1996).

Otros rubros, como los *commodities*, resultan menos proclives a los procesos de integración fuertes, aunque existen numerosas experiencias, donde las condiciones tecnológicas y la visión estratégica y decisión política de sus administradores y directores han posibilitado avanzar decididamente en los eslabones de procesamiento y valor agregado de la cadena agroalimentaria; y con ello a una mayor exigencia de asegurar el compromiso del asociado con la organización.

Capitalización e inversiones

Las exigencias de competitividad en el nuevo escenario requieren de las cooperativas una organización eficiente y profesionalizada, que pueda adoptar decisiones y acciones en forma veloz y flexible, y con fortaleza financiera para responder a los desafíos cambiantes de un mercado de competencia ampliada. Ello ha llevado a muchas de estas organizaciones a adoptar innovaciones en los tradicionales sistemas de toma de decisiones, control, capitalización, financiamiento, y distribución de los beneficios, poniendo en debate el concepto de democracia cooperativa -un hombre un voto- y de solidaridad -distribución de recursos en función del uso-.

Es evidente que estas cuestiones vinculadas con la capitalización y financiamiento de las cooperativas no se

encuentran en el origen de estas organizaciones, ni necesariamente constituyen una problemática generalizada después, sino que se plantean indefectiblemente a partir de determinada etapa de su desarrollo empresarial.

Las cooperativas atraviesan diferentes niveles de desarrollo, que plantean distintas exigencias de financiamiento, generando mecanismos o instrumentos que pueden tener mayor o menor coherencia o generar tensiones con los principios cooperativos tradicionales.

En una primera etapa, cuando se crea la cooperativa, los instrumentos de capitalización se resumen en los *certificados de aportación* suscritos por los socios. La rentabilidad de esa inversión no es tenida en cuenta por el socio inversor ya que resulta compensada con creces por los beneficios que obtiene de las operaciones comerciales con la cooperativa.

La situación suele ser más compleja cuando la cooperativa requiere de sus asociados la suscripción de acciones adicionales, en las mismas condiciones de rentabilidad. Un ejemplo clásico lo constituye la exigencia en los estatutos de muchas cooperativas dedicadas a procesamientos agroindustriales -como el vino- que requieren una relación entre el volumen de venta o entrega del asociado, los servicios prestados y el nivel de acciones que debe suscribir como capital para poder operar.

En esta fase, la capacidad de endeudamiento de la cooperativa se encuentra acotada a la emisión de nuevas acciones, o en menor medida, a corto plazo, por la compra de la producción de los socios a plazo, o la venta de productos a los mismos con pago adelantado. *En cualquier caso la única fuente de financiamiento para la cooperativa durante esta etapa la constituyen sus propios asociados.*

Una segunda fase se inicia cuando se produce una mayor integración de las cooperativas al mercado, y en consecuencia el volumen de sus negocios aumenta requiriendo mayores niveles de financiamiento que el que pueden aportar sus asociados. Los primeros instrumentos a los que recurre, por la facilidad de acceso, corresponden al financiamiento de corto plazo otorgado por sus proveedores o a través del descuento de documentos. Mientras que el financiamiento de mediano y largo plazo, debe ser obtenido a través de las entidades financieras tradicionales, las que requieren garantías reales, y en muchos casos la suscripción de garantías complementarias por parte de los socios que conforman sus consejos directivos, convirtiéndolos en garantes con su propio

patrimonio de la deuda cooperativa. Esta es la típica situación de la mayoría de las cooperativas, especialmente las de acopio y comercialización de granos, pero que también se extiende como modalidad común a otras producciones y servicios.

Otros instrumentos de financiación también pueden ser adoptados en esta etapa, aunque los mismos plantean una tensión con ciertos principios tradicionales del cooperativismo. Este es el caso de la emisión de *certificados de aportación extraordinarios* que aseguran un rendimiento superior a las ordinarias, con el fin de atraer inversiones de sus asociados a cambio de una rentabilidad atractiva, y que puede convocar aún a inversores que no son usuarios de la cooperativa. En ciertos casos esto posibilita adquirir derechos en las reservas de la cooperativa, con lo cual se abandona en cierto modo el principio del valor nominal del certificado, dado que éste también otorga derechos a ciertas reservas que está acumulando la cooperativa. Un mecanismo complementario, donde la legislación lo permite, es que la cooperativa no capitalice los excedentes obtenidos como reservas, y en su lugar opte por una distribución del mismo entre los asociados.

Finalmente, en la fase más avanzada y de mayor requerimiento de financiamiento, las cooperativas se exponen a un mercado totalmente competitivo que exige un permanente mejoramiento de la estructura de los costos y la obtención de fondos financieros en condiciones similares a los que obtienen sus competidores organizados como sociedades anónimas. En consecuencia, en esta fase, las posibilidades de financiamiento de envergadura a mediano y largo plazo es buscada en los mercados de capitales, donde los costos financieros son menores que los bancarios, a través de la emisión de *obligaciones negociables*. Esta posibilidad no se encuentra disponible en todos los países, dado que las legislaciones de algunos sólo autorizan a participar en la bolsa de valores a las sociedades anónimas pero no a las cooperativas.

En los casos que se encuentran habilitadas, las garantías reales que puede ofrecer la cooperativa no tienen una importancia decisiva para que esta estrategia resulte exitosa, sino la confianza e interés que puede inspirar en los inversores a través de las expectativas de rentabilidad a generar, el grado de endeudamiento, la solvencia con respecto a fondos patrimoniales, su inserción y dinamismo en el mercado, y la capacidad profesional de sus conductores. Cuando una cooperativa aborda una estrategia de este tipo, suele adoptar medidas complementarias

para mejorar su colocación en los mercados de capitales, las que habitualmente producen tensiones y desplazamientos de principios tradicionales de la teoría cooperativa y de sus asociados.

En la medida que crece la demanda y diversidad de fuentes y mecanismos de financiamiento, los principios cooperativos tradicionales plantean ciertas restricciones. Si se tiene en cuenta que para cualquier inversor, incluso los socios de las cooperativas, los factores de decisión para la asignación de los capitales son rendimiento y riesgo, cabe preguntarse si las cooperativas con organización y funciones regidas por los principios tradicionales del cooperativismo se constituyen en alternativas atractivas de inversión. En los Estados Unidos, algunas de las denominadas cooperativas de nueva generación, como *ValDaCo* y *Calavo Growers*, y en Canadá la *Junta Nacional de Trigo de Saskatchewan* han promovido diversas alternativas para resolver la cuestión de la inversión, destacándose los instrumentos de acciones diferenciadas preferenciales para inversores, y tradicionales para los usuarios, con distintos mecanismos para resguardar el control por parte de la cooperativa, (Coninagro, 1994).

Las experiencias analizadas en este trabajo indican que el nivel o magnitud del negocio que lleva adelante la organización cooperativa es determinante de las necesidades de financiamiento y por ende, de la diversidad y complejidad de las fuentes a las que se requiere acceder. Si bien, la inversión inicial para actividades como la elaboración de vinos requiere un esfuerzo financiero inicial sustancialmente mayor del socio que en el caso de las cooperativas de acopio y comercialización de granos, en las etapas de elevado nivel de desarrollo económico y organizacional, como los alcanzados por la ACA y FECOVITA, esa diferencia se reduce hasta resultar inexistente.

Especialización y diversificación

En el actual escenario económico mundial se extiende una nueva forma de concebir y realizar los negocios agropecuarios, profundizando la noción de competitividad internacional a través de la diversificación y especialización de las actividades desarrolladas, innovando en productos y procesos en forma continua, incorporando sistemas de calidad, diseñando estrategias de servicios y adoptando una regionalización e internacionalización de los negocios.

Este modelo pone especial énfasis en la investigación y desarrollo de productos, procesos y mercados; una creciente atención a la demanda de servicios asociados a los alimentos; la incorporación de los sistemas de calidad total a procesos y productos; la formación de cooperativas regionales (federaciones) con el objeto de ganar escala y mercado; y el desarrollo de estrategias de globalización de los negocios.

Esta estrategia puede ser observada con mayor frecuencia e intensidad en las cooperativas agroindustriales como las vitivinícolas y las lácteas, y en menor escala y complejidad en las cooperativas de cereales y oleaginosas, aún en aquellos casos que tienen algún grado de transformación de los productos (alimentos balanceados, aceite, etc.).

La especialización en un solo producto o en un solo servicio con mayor valor agregado, es una de las tendencias de muchas cooperativas agropecuarias en el mundo. El medio centenar de cooperativas de los Estados de North Dakota y Minnesota en los Estados Unidos, que mostraron un excepcional dinamismo económico en la década de 1990, conocidas como la *New Generation Cooperatives*, se han constituido en paradigmas de esta tendencia. Estas se encuentran especializadas en el procesamiento de productos como la leche, la carne de bisonte, la zanahoria, la soja, el maíz, el azúcar y la harina de trigo, o en atender nichos de mercados específicos: productos especiales, orgánicos, congelados, etc.

Pero también se caracterizan por otros rasgos ya mencionados sobre las nuevas tendencias de transformación en la organización cooperativa, como la instrumentación de las cuotas sociales para otorgar derechos de entrega a los socios y el carácter restringido en el ingreso de socios a partir del sistema de establecer un número determinado de cuotas sociales en función del volumen o unidades de producto que requiere el emprendimiento para ser llevado a cabo. El proyecto determina el valor y número de las cuotas sociales -y de socios- en función del volumen o valor de producto que será procesado o colocado. Una vez en marcha el proyecto, las cuotas pueden ser transferidas entre sus miembros, o a terceros con acuerdo del Consejo de Administración, siendo el mercado quien determina el valor de las mismas de acuerdo al mayor o menor éxito de la cooperativa en el negocio respectivo. No obstante, independientemente del número de cuotas sociales que controle cada productor, pueden existir límites, por ejemplo cada socio mantiene sólo el poder de decisión de un voto.

Las cooperativas vitivinícolas en la Argentina, a diferencia de las cooperativas de acopio y comercialización de granos, tienen semejanzas con los modelos mencionados al requerir una inversión en el capital social elevado y el carácter restringido de ingreso de asociados en función del proyecto.

La aparente contradicción diversificación-especialización es resuelta cuando se articula una especialización interna por áreas de negocios y una diversificación de productos finales de la cooperativa en su conjunto.

Las cooperativas tradicionales dedicadas a la comercialización de *commodities*, buscan en esta nueva etapa, alternativas que permitan diversificar sus productos y servicios y de este modo, obtener una mayor participación en la cadena de valor agregado de los mismos.

Para estas cooperativas, adoptar una estrategia de diversificación implica abordar grandes desafíos: la falta de tradición en especialidades, la baja predisposición a la incorporación de capital, las dificultades para limitar la oferta cuando se provee a mercados o nichos relativamente pequeños, y la licuación de los excedentes generados por la sección si la contabilidad de las diferentes secciones no es precisa -como ocurre habitualmente-, o si existen secciones deficitarias que impiden al productor apropiarse de los beneficios de la nueva actividad generada. *No obstante, la posibilidad de su integración en asociaciones de segundo grado, como en el caso de la ACA, facilita la exploración de estas iniciativas, como por ejemplo en el procesamiento de granos y su transformación en alimentos para humanos o animales, el aceite, o la introducción de nuevos productos como la miel.*

La diversificación resultaría a priori una estrategia más proclive de adoptar por las cooperativas de tipo agroindustrial, como las lácteas o vitivinícolas, dadas las características de los mercados en que participan. Sin embargo, aún en estos casos, las iniciativas en este sentido suelen ser tomadas en forma cuidadosa, lenta y progresiva, como lo demuestra FECOVITA en la incorporación de líneas de vino de alta gama o el aceite de oliva.

Alianzas estratégicas e integración

La magnitud del negocio agroalimentario en el escenario económico internacional requiere de las organizaciones económicas escala y capacidad de gestión acordes, condiciones

estas que para la gran mayoría de las cooperativas sólo pueden obtenerse a partir de integración y/o organización en red.

La *integración* puede referirse a dos formas o planos diferentes: uno que podemos denominar *endógeno*, que refiere a las formas de vinculación del socio con la cooperativa desde la perspectiva del proceso económico-productivo, y otro *exógeno*, entendido como las formas de articulación física o logística entre empresas cooperativas o entre estas y empresas de capital con el fin de ganar escala en sus negocios.

Las formas de *integración endógenas* pueden ir desde la sola coordinación a través de actividades de mercado hasta formas contractuales de corto y mediano plazo, y las *exógenas* adoptar desde los denominados *contratos relacionales* como las Uniones Transitorias de Empresas o las Asociaciones de Colaboración Empresarias, *Joint Ventures*, convenios de vinculación tecnológica, agrupaciones empresarias, sistemas de franquicias, etc., hasta llegar a formas de *integración vertical* que implican una coordinación jerárquica a través de la propiedad de las empresas.

La evolución reciente del sistema agroalimentario caracterizado por los procesos de globalización, concentración, y especialización, promueve un progresivo desplazamiento de las integraciones por el mercado hacia integraciones de tipo contractual con los productores y relacionales y vertical entre empresas, especialmente cuanto más se alejan de la producción y comercialización de commodities. En este aspecto las cooperativas vitivinícolas y lácteas se encuentran en mejores condiciones que las cooperativas de comercialización de granos para cumplir con las condiciones de integración endógenas, mientras que no son diferentes a aquellas respecto de las posibilidades de integración exógena.

Cuanto más específicas sean las producciones y más frecuentes sus transacciones, son mayores las exigencias de coordinación entre las partes. Esto a su vez exige una dirección y gestión cada vez más especializada, y por lo tanto realizada por profesionales, habitualmente no socios de la cooperativa.

Las *alianzas estratégicas* no sólo son contempladas dentro del espectro cooperativo, sino entre las *cooperativas y empresas de capital privado*, lo cual genera nuevamente otro punto de fricción y tensión entre prácticas y teoría cooperativa. En este tipo de relaciones las cooperativas lácteas han sido pioneras, como lo demuestra el caso de SANCOR.

En el ámbito de las cooperativas dedicadas al acopio y comercialización de granos en la Argentina existen algunos ejemplos de estos procesos, pero acotados a un primer escalón de complejidad como la fusión horizontal de cooperativas operada en 1993 en la Provincia de Buenos Aires que dieron origen a la cooperativa Río Quequén.

En cuanto a las alianzas con empresas privadas, la ACA ha establecido acuerdos con empresas privadas japonesas con el objeto de brindar servicios de provisión de insumos (fertilizantes) a los productores de sus cooperativas asociadas, pero no para la transformación y comercialización de su producción en los mercados internacionales.

Propiedad y dirección

Los mayores niveles de riesgo que implica la especialización por producto, los niveles y formas de capitalización e inversiones requeridos, la globalización de los negocios y los requerimientos de flexibilidad y velocidad en la toma de decisiones y las estrategias de integración y coordinación analizadas en los puntos anteriores, forman parte de una variada gama de situaciones que ponen en discusión si la dirección y gestión de las cooperativas debe recaer sólo en los productores asociados o, por el contrario, debe existir una división de funciones entre profesionales especializados en el manejo del negocio, manteniendo aquellos el control de la organización.

En un plano más profundo esta cuestión plantea el debate sobre el derecho de participación del conjunto de los asociados sobre las decisiones y el principio democrático *de un hombre un voto*. Se sostiene que los productores que movilizan mayores recursos o servicios o los más especializados, al tener una mayor exposición al riesgo por el volumen de sus operaciones, y porque los costos de los servicios decrecen por lo general en función de ese volumen, deben disponer de un mayor poder en la toma de decisiones.

Adicionalmente se argumenta la existencia de otros factores asociados a las características del mercado agroalimentario mundial, que requieren una mayor profesionalización de los cuadros de conducción y una diferenciación cada vez más amplia entre control y administración. En los mercados alimentarios el consumidor, con diferentes niveles de ingresos, exigencias y alto grado de variabilidad en su demanda, exige a las organizaciones

flexibilidad, capacidad de adaptación y velocidad para dar respuesta desde la oferta; condiciones que harían perder competitividad a aquellas cooperativas que deben consultar a todos sus asociados para tomar las decisiones basados en el principio “un hombre un voto”.

Las experiencias existentes muestran un variedad de alternativas para abordar esta cuestión, desde situaciones extremas como las de algunas cooperativas norteamericanas donde se ha propuesto que el sistema de voto sea proporcional a la cantidad de capital invertido por el asociado en la cooperativa, hasta casos donde se adoptaron formas más atenuadas como el derecho de voto proporcional al uso, o políticas diferenciales en función del volumen entregado.

En cualquier caso, en la medida que las cooperativas alcanzan dimensiones significativas en cuanto al número de socios, o complejidad organizacional a partir de su integración en federaciones de segundo grado, la conducción democrática se asemeja a los mecanismos de representación de los sistemas políticos, pasando de una *representación y control directos y personales*, a una *representación delegada*, donde los administradores y directivos reciben instrucciones de sus bases, y finalmente a una forma de *representación fiduciaria*, a partir de la cual los estamentos de control y administración tienen una relativa autonomía -a veces muy amplia o total- para interpretar los “intereses” de sus representados en función de las circunstancias y de los intereses de la propia institución. En cualquier caso, a mayor delegación de decisiones, la institución deja de ser una herramienta o instrumento exclusivo para la consecución de los objetivos e intereses de sus miembros y pasa a tener sus propios intereses y objetivos, entre los que prioriza su propia persistencia y crecimiento institucional.

Estos procesos contribuyen a consolidar una tendencia de marcada diferenciación entre propiedad y control de las cooperativas.

Las diferencias observadas entre FECOVITA y ACA en este sentido no se deben al tipo de producto o actividad principal de las mismas, sino a las dimensiones de las entidades en cuanto al número de cooperativas de primer grado y los asociados que las integran. Mientras la primera tiene un consejo ejecutivo de 12 miembros sobre un total de 29 cooperativas asociadas, la segunda concentra su conducción en un número similar de delegados (12) sobre 160 cooperativas asociadas. Tanto la representación como la

toma de decisiones tienen un carácter mixto entre “delegado” y “fiduciario” en FECOVITA, mientras que en la ACA se ha consolidado con mayor claridad un perfil de representación “fiduciaria”.

Conclusiones

Los *productos*, por su propia naturaleza, no guardan con la organización institucional una relación de determinación de sus características, aunque intervienen en cambio y contribuyen en función de los objetivos y de los modelos definidos por la organización, estableciendo determinados márgenes, rangos o límites, posibilitando ciertos procesos para alcanzar dichos objetivos o dificultando otros en sus procesos de innovación institucional. La organización tiene siempre el rol preponderante y actúa como contexto donde aquello tiene lugar.

A modo de síntesis, con relación a lo expuesto precedentemente, podemos observar la correspondencia entre los tipos morfológicos de organización institucional cooperativa y las características seleccionadas de sus discursos, procesos de integración, fases de capitalización e inversiones, especialización/diversificación, propiedad y control, así como las variantes que asumen a partir de la incidencia del tipo de actividad productiva/servicio principal que sustentan en la definición del modelo organizacional (Véase cuadros 1 y 2 en anexo). Los casos específicos analizados en este trabajo para las cooperativas vitivinícolas y granarias representados por las organizaciones de FECOVITA y la ACA respectivamente, se encuentran ubicados en una etapa de transición entre los modelos OIP y OICED, debido a que sus cooperativas de base asociadas presentan una heterogeneidad de situaciones entre ambos modelos

Esta correlación nos permite concluir a grandes rasgos lo siguiente:

a) Los discursos que caracterizan los diferentes tipos o modelos demuestran un carácter complementario en las formas OIC y OIM-OM, y también en la OIM-OICED, pero en este caso en un sentido inverso a aquellas, priorizando el aspecto empresarial de la organización en detrimento del social y solidario. Las OIP, a diferencia de todas aquellas, registran la mayor tensión del discurso, que denominamos paradójal. Estas características no

varían en las organizaciones por sus actividades productivas/servicios principales.

b) Con respecto a la vinculación entre los asociados y las cooperativas, la problemática de la *integración suave*, es un significativo aspecto organizacional de las OIP, y la problemática de la *integración fuerte* una destacada característica de las OIM, en cualquiera de sus versiones, ya sea *mutualista* o *empresarial*. No obstante, pueden observarse en las OIP una presencia cada vez mayor de *integraciones fuertes*. En ambos casos, las actividades productivas/comerciales de especialidades o mayor valor agregado -como las vitivinícolas o las lácteas- requieren con mayor intensidad la presencia de integraciones fuertes. Puede afirmarse que también las OIC presenta nominalmente un tipo de *integración fuerte* pero, al igual que las OIM-OM por razones inversas a la OIM-OICED; es decir, una relación sustentada sólidamente por los originarios principios cooperativos y las condiciones especiales de su organización basada en la solidaridad y compromiso de sus miembros.

c) Con relación a un mayor énfasis en el establecimiento de *relaciones exógenas* de integración vertical y de redes de empresas, estas actividades son altamente pertinentes y significativas de las OIM -OICED. En el caso de las OIM-OM, la estrategia de redes es clave, pero no la de integración vertical. Aquí también vale la misma relación positiva respecto de las cooperativas con actividades productivas/servicios de mayor valor agregado, como las vitivinícolas.

d) Las fases de desarrollo referidas a los procesos de capitalización e inversiones tienen su correspondencia preponderante con los distintos tipos de organización. La primera fase se corresponde con la presencia de OIC; la segunda fase con la de OIP y OIM-OM; y la tercera con el OIM-OICED. Se establece de este modo una adecuación entre la lógica interna de funcionamiento general de los distintos tipos morfológicos establecidos (objetivo, grupos internos, toma de decisiones, relaciones externas) y los procesos de capitalización e inversión en cada uno de ellos. La diferencia por tipo de actividad productiva/servicio es que en la fase uno, el aporte de capital del socio vinculado a la posibilidad de operación es sustancialmente más importante en las vitivinícolas, mientras que en las cooperativas de acopio y comercialización de granos su magnitud no resulta un impedimento para la incorporación del mismo. En estas últimas, el financiamiento de la segunda fase es

definitivamente el más importante, aunque todas en determinado nivel de su desarrollo necesitan recurrir a este tipo de fuentes en mayor o menor medida.

e) Desde una perspectiva weberiana sobre las bases de un comportamiento organizacional basado en “valores” o en “intereses/fines empresariales”, podemos señalar que en el tipo morfológico OIC predomina fuertemente el primero, y tiene una degradación progresiva en beneficio del segundo en los otros modelos, con la excepción de la OIM-OM donde los “valores” recuperan preponderancia. En la definición de esta cuestión, el tipo de actividad principal de la organización cooperativa no tiene relevancia.

f) Respecto de la representación y participación de los asociados en la organización se expresa una clara relación inversa entre las formas *directas* presentes en el modelo OIC y *la representación fiduciaria* correspondiente al modelo OICED. En el caso OIP tiene preeminencia la forma *delegada* con una tendencia hacia la forma *fiduciaria*, mientras que en el modelo OIM-OM esta presencia se invierte, otorgándole una importancia creciente a la posibilidad de participación directa. Es claro que el tipo de decisiones que requieren las actividades productivas/comerciales asociadas a productos específicos o de mayor valor agregado presenta exigencias de un modelo que separe control de propiedad y tienda a una *representación fiduciaria*. No obstante, el nivel o dimensión de la organización (número de socios, nivel de agregación -federación-, etc.) es determinante de este aspecto. En este sentido, FECOVITA expresa una representación mixta entre “delegada” y “fiduciaria” con proyección hacia esta última, mientras que la ACA ha consolidado una forma “fiduciaria”.

g) Las posibilidades de ingresar libremente a integrar las cooperativas, expresado en el principio cooperativo de puertas abiertas, tiene limitaciones en algunos de los modelos, y también de acuerdo a la actividad productiva/servicio que se trate. El principio se cumple estrictamente en las formas OIC, y también, con ciertas limitaciones en las OIP; mientras que está restringido en las OIM en sus dos variantes (*mutualista* y *empresaria*), aunque por diferentes motivos. En la primera para garantizar una mayor participación directa de los asociados en el control, y en la segunda por razones contractuales y asentadas en la eficiencia del negocio (intereses). Pero esta es una limitación explícita en función de la dimensión del mercado en las vitivinícolas, así como por el contrario no afecta el principio de “puertas abiertas” en las de

acopio y comercialización de granos, cualquiera sea el tipo morfológico organizacional.

h) Los procesos de toma de decisiones internos a las organizaciones cooperativas originalmente se sostenían en el conocido principio democrático de “un hombre, un voto”, ampliamente respetado en las OIC y en las OIM-OM. Pero de acuerdo a los diferentes tipos morfológicos, este principio se altera parcialmente en las OIP y se transforma radicalmente en las OIM-OICED donde la capacidad de decisión se vincula con el volumen de negocio que se opera. Este continúa manteniéndose en los casos analizados en la Argentina, sin diferencia por actividad productiva/servicio, en función de ser un rasgo fundante y diferencial del modelo de organización cooperativa respecto de las empresas de capital. No obstante, este indicador no puede ser tomado aislado de aquel referido al sistema de representación al que nos referimos en el punto f).

i) Los ámbitos de acción referidos al modelo OICED, centrados en su proyección nacional y global, contrasta notablemente con los tres tipos morfológicos restantes. Una relación similar se produce en la disposición de recursos económicos y capacidad técnica, con excepción de la OIM-OM que a partir de su estrategia de red permite compensar la menor disposición de recursos.

Anexo

Cuadro 1. Tipos morfológicos de organización institucional cooperativa

Tipos de Organización Institucional Cooperativa	Discurso		Procesos de Integración						Capitalización Inversión		
			Productores-Cooperativas		Entre cooperativas Entre cooperativas y empresas de Capital				Fase		
	Complementario	Paradojal	Suave	Fuerte	Mercado	Contract./Relacional	Vertical	Redes	1°	2°	3°
OIC	+	-	+ -	+	+	-	-	-	+	-	-
Vitivinícolas	+	-	-	+	-	+	-	-	+	-	-
Granarias	+	-	+	-	+	-	-	-	+-	-+	-
OIP	+ -	+	+	+ -	+	+ -	+ -	-+	+ -	+	-
Vitivinícolas	+-	+	-	+	-	+	+	-+	+	-+	-
Granarias	+-	+	+	-	+	-+	-+	-+	+-	+	-
OIM – OM Mutualista	+	-	-	+	-+	+	-+	+	+	+	-
Vitivinícolas	+	-	-	+	-	+	+	+	+-	+-	-
Granarias	+	-	-	-+	-+	+-	-+	+	-	+	-
OIM OICED Empresarial	+ <	-	+ -	+ <	-+	+	+	+	-	+ -	+
Vitivinícolas	+ <	-	-	+	-	+	+	+	-+	+-	+
Granarias	+ <	-	-	-+	-+	+-	+-	+	-	+-	+

Referencias:

- + Presencia de la función o característica señalada
- Ausencia de la función o característica señalada
- + - Presencia relativa y de menor intensidad de la función o característica en un mismo tipo y/o entre tipos morfológicos
- + Presencia relativa y de menor intensidad de la función o característica en un mismo tipo y/o entre tipos morfológicos
- +< Presencia de la función o característica señalada por razones inversas a las OIC

Cuadro 2. Modelos de organización cooperativa

Tipos	Naturaleza Organización		Participación/ Representación			Apertura Inclusión	Democr. Interna	Ámbito de Acción		Capac. Técnica y Recursos
	Valores	Intereses	Directa	Delegada	Fiduciaria			Loc./ Reg.	Nac/ Global	
OIC	+	-	+	--	-	+	+	+	-	-
Vitivícolas	+	-	+	--	-	-	+	+	-	-
Granarias	+	-	+	--	-	+	+	+	-	-
OIP	--	+-	-	+	--	+-	+-	+-	--	--
Vitivícolas	--	+-	-	+	--	-	+-	+-	--	+-
Granarias	--	+-	-	+-	--	+	+-	+-	--	--
OIM (Mutualista)	+-	--	+-	--	--	-	+	+	--	+
Vitivícolas	+-	--	+-	--	--	-	+	+	--	+
Granarias	+-	--	+-	--	--	-	+	+	--	+
OIM (OICED)	-	+	-	-	+	-	-	-	+	++
Vitivícolas	-	+	-	-	+	-	-	-	+	++
Granarias	-	+	-	-	+	-	-	-	+	++

+ Presencia de la función o característica señalada

- Ausencia de la función o característica señalada

+ - Presencia relativa y de menor intensidad de la función o característica en un mismo tipo y/o entre tipos morfológicos

- + Presencia relativa y de menor intensidad de la función o característica en un mismo tipo y/o entre tipos morfológicos

Bibliografía

BATESON, G. (1990) *Naven*, Ediciones Júcar, Madrid.

BENECKE, D. (1973) *Cooperación y Desarrollo*, Ediciones Nueva Universidad, Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

BAREA TEJEIRO, J. y MONZÓN CAMPOS, J.L. (1990) *Libro Blanco de la Economía Social en España*, Centro de Publicaciones, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.

CONINAGRO, *Indicadores Agropecuarios*, setiembre 1994, diciembre de 1994, abril de 1995, marzo 1996, Buenos Aires.

LATTUADA, M. y RENOLD, J.M. (2004) *El cooperativismo agrario ante la globalización*, Editorial. Siglo XXI, Buenos Aires.

MOYANO, E. (1993) *Cooperativismo y Representación de intereses en la agricultura*, IESA/Andalucía-CSIC, Córdoba, España.

OLSON, M. (1965) *The logic of collective action*, Schoeken, New York.

NIMO, M. (1995) *La integración contractual: Experiencias en el mundo*, Dirección Nacional de Producción Agropecuaria, Programa de Integración Vertical, SAGPyA, Buenos Aires., diciembre.

WATZLAWICK, P. et al. (1987) *Teoría de la Comunicación Humana*, Editorial Herder, Barcelona.

WILSON, E. (1997) *Seminario Internacional Crecimiento Económico con Desarrollo Social*, Confederación Cooperativa de la República Argentina - Alianza Cooperativa Internacional, Buenos Aires, 17 y 18 de junio de 1997, (versión taquigráfica), Buenos Aires.

La serie Documentos del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo es una publicación trimestral indexada en Catálogo Latindex (Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal).

Los Documentos se publican desde 1996 y contienen:

- Resultados de investigaciones realizadas por miembros del Centro,
- Presentación de actividades académicas,
- Traducciones de artículos publicados en revistas especializadas en economía social.

Documento 72

Publicación del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo

Facultad de Ciencias Económicas. UBA

Editor responsable: Mirta Vuotto

Ciudad de Buenos Aires, marzo de 2011