

# Informe Final

Dr. Fabio Chaddad<sup>1</sup>

Noviembre 2015



Proyecto  
Desarrollo Competitivo de  
**ORGANIZACIONES COLECTIVAS  
AGRARIAS/AGROINDUSTRIALES**  
consolidadas en Uruguay



## Proyecto:

Estrategias Empresariales y Políticas para el Desarrollo Competitivo de Organizaciones Colectivas Agrarias y Agroindustriales en Uruguay

## Organizaciones participantes:

MGAP (OPYPA, DGDR), CAF, INACOOP, FIDA-MERCOSUR, IICA, CNFR, CUDECOOP

**Coordinación:** OPYPA-MGAP (Mario Mondelli), CAF (Luis Frachia)

---

<sup>1</sup> Especialista en cooperativas de agronegocio. Profesor de Universidad de Missouri asociado al Centro en Liderazgo Cooperativo (junto con Michael Cook). Facilita proceso desarrollo de estrategias cooperativas de Brasil en Mato Grosso do Sul.

## CONTENIDOS

<b>PRODUCTO 1</b>	<b>2</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>2</b>
<b>3. PROYECTO DE DESARROLLO COMPETITIVO DE ORGANIZACIONES COLECTIVAS</b>	<b>11</b>
<b>4. CASOS NACIONALES</b>	<b>11</b>
<b>5. CASOS INTERNACIONALES</b>	<b>23</b>
<b>PRODUCTO 2</b>	<b>41</b>
<b>6. LECCIONES APRENDIDAS DEL PRODUCTO 1</b>	<b>41</b>
<b>7. REFUERZO DE CAPACIDAD Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO</b>	<b>43</b>
<b>8. ACCESO A CAPITAL DE CRECIMIENTO</b>	<b>44</b>
<b>9. APOYO A SERVICIOS EMPRESARIALES</b>	<b>46</b>
<b>10. ¿ADÓNDE VAMOS A PARTIR DE AQUÍ?</b>	<b>48</b>
<b>APÉNDICE TÉCNICO: LOS MENSAJES CENTRALES DE COOK (1995)</b>	<b>50</b>

## **PRODUCTO 1**

*Documento conteniendo el marco conceptual y la identificación y análisis de experiencias nacionales y esbozo de casos internacionales aprobados por el Equipo Técnico del proyecto (entrega al 30 de junio de 2015).*

### **1. Introducción**

Este documento se enmarca dentro de la primera etapa del Proyecto “Estrategias empresariales y políticas para el desarrollo competitivo de las organizaciones colectivas agrarias/agroindustriales consolidadas en Uruguay”.

El proyecto tiene como objetivo identificar estrategias de mejora de eficiencia y valor agregado de las organizaciones colectivas agrarias/agroindustriales uruguayas consolidadas. El enfoque del proyecto son las organizaciones colectivas con potencial de desarrollo competitivo empresarial – denominadas a los efectos de este proyecto como consolidadas.

La creciente internacionalización de las grandes empresas agroindustriales y los cambios en el ambiente competitivo que esto trae paralelamente, obliga a las organizaciones colectivas del país a que se adapten a estos cambios y a enfocar en lograr un desarrollo competitivo. Es en este marco que surge la necesidad por parte de actores públicos y privados de promover el crecimiento de estas organizaciones de modo que sean competitivas y logren brindar los mejores servicios a sus socios.

El objetivo establecido en este proyecto requiere que se separe el amplio espectro de organizaciones existentes en el país y enfocar en las que poseen un grado mayor de desarrollo económico, organizacional, financiero y cierto potencial de crecimiento. Conectado a este enfoque está el marco conceptual de este documento, en el que se analiza la organización colectiva como una organización empresarial que debe adaptarse a los cambios y lograr crecer para ser competitiva.

### **2. Marco conceptual**

El marco conceptual utilizado en este proyecto incluye tres niveles de análisis: macro análisis, meso análisis y micro análisis.

#### **2.1. Macro Análisis**

Los estudios de caso presentados a continuación ofrecen perspectivas complementarias sobre el proceso de adaptación competitiva de organizaciones colectivas de productores. Como respuestas privadas a retos específicos, estas organizaciones de productores derivan su existencia y relevancia del contexto que motivó su fundación. Por lo tanto, una pregunta relevante es: ¿Podrían iniciativas como las descritas a continuación establecerse en cualquier sociedad o ambiente institucional? Aunque las lecciones aprendidas de los ejemplos presentados aquí deben ser tomadas en serio, es importante resaltar que las decisiones no son una panacea. En otras palabras, no existe una solución homogénea para todas las organizaciones porque el contexto local varía y las culturas internas de las organizaciones también divergen. La búsqueda por mejores propiedades

de un nuevo arreglo organizacional (su estrategia y estructura) es tan importante como las características de las estructuras existentes en una dada sociedad y las razones por las que se formaron de tal manera. En gran medida, cualquier proyecto dedicado a promover el desarrollo de la acción colectiva tiene la intención de aumentar la eficiencia de un cierto conjunto de relaciones humanas. Por supuesto, instituciones ofrecen incentivos para un comportamiento enfocado en la captura de rentas improductivas. Sin embargo, incluso las actividades destructivas tienden a ser realizadas sobre la base de la búsqueda de mayor eficiencia operacional.

De acuerdo con la Nueva Economía Institucional, una adaptación eficiente quedará vinculada a factores institucionales tales como las características del sistema político o las costumbres de la sociedad. La figura 1 resume este argumento a través de la presentación de cuatro niveles diferentes de análisis social. La primera es la estudiada por la mayoría de los economistas, y denota los movimientos de precios de un mercado típico de productos básicos. En esta dimensión, la adaptación resulta de las acciones autónomas de muchos agentes económicos. Las decisiones se basan en cálculos racionales, teniendo en cuenta las condiciones marginales (precios y cantidades) que prevalecen en el mercado. El intercambio económico es anónimo; en otras palabras, la identidad de los agentes en un mercado típico de productos básicos no es importante, ya que los productos son homogéneos, y un gran número de personas están interesadas en el mismo bien económico. Curvas de oferta y demanda, y el funcionamiento del mecanismo de precios, elementos centrales en el discurso de la Economía Neoclásica, describen este fenómeno con precisión. En este nivel de análisis, asegurar los derechos de propiedad en general es suficiente para una distribución eficiente de los recursos.

Por otro lado, hay muchos casos en que se necesitan estructuras de gobierno adicionales para la organización de una transacción o intercambio entre dos o más agentes económicos. El mejor ejemplo está dado por Williamson (1996)<sup>2</sup>, que establece que, siempre que se hace una inversión específica, garantías adicionales tendrán que ser diseñadas con el fin de proteger los intereses económicos de las partes en una transacción. Piense en una panadería que necesita un tipo peculiar de harina de trigo, cuya producción requeriría una gran inversión en los sistemas de control por parte de quienes proveen la harina a esta panadería. Además, supongamos que esta harina específica, y más cara, sólo puede ser vendida a un precio justo a esta panadería. En otras palabras, si en algún momento, después de hecha la inversión, la panadería dice que no está más interesada en esta harina especial, el producto se tendría que vender en el mercado de materias primas a un precio inferior. La pregunta entonces es la siguiente: ¿por qué el molinero invierte en sistemas de control avanzados, dado el riesgo que la panadería podría romper el acuerdo y decir que no quiere comprar la harina? ¿Podría la panadería pretender que no está interesada en el producto y luego renegociar el contrato, capturar parte del valor entre el precio de la harina específica y la harina que se vende en el mercado de materias primas?

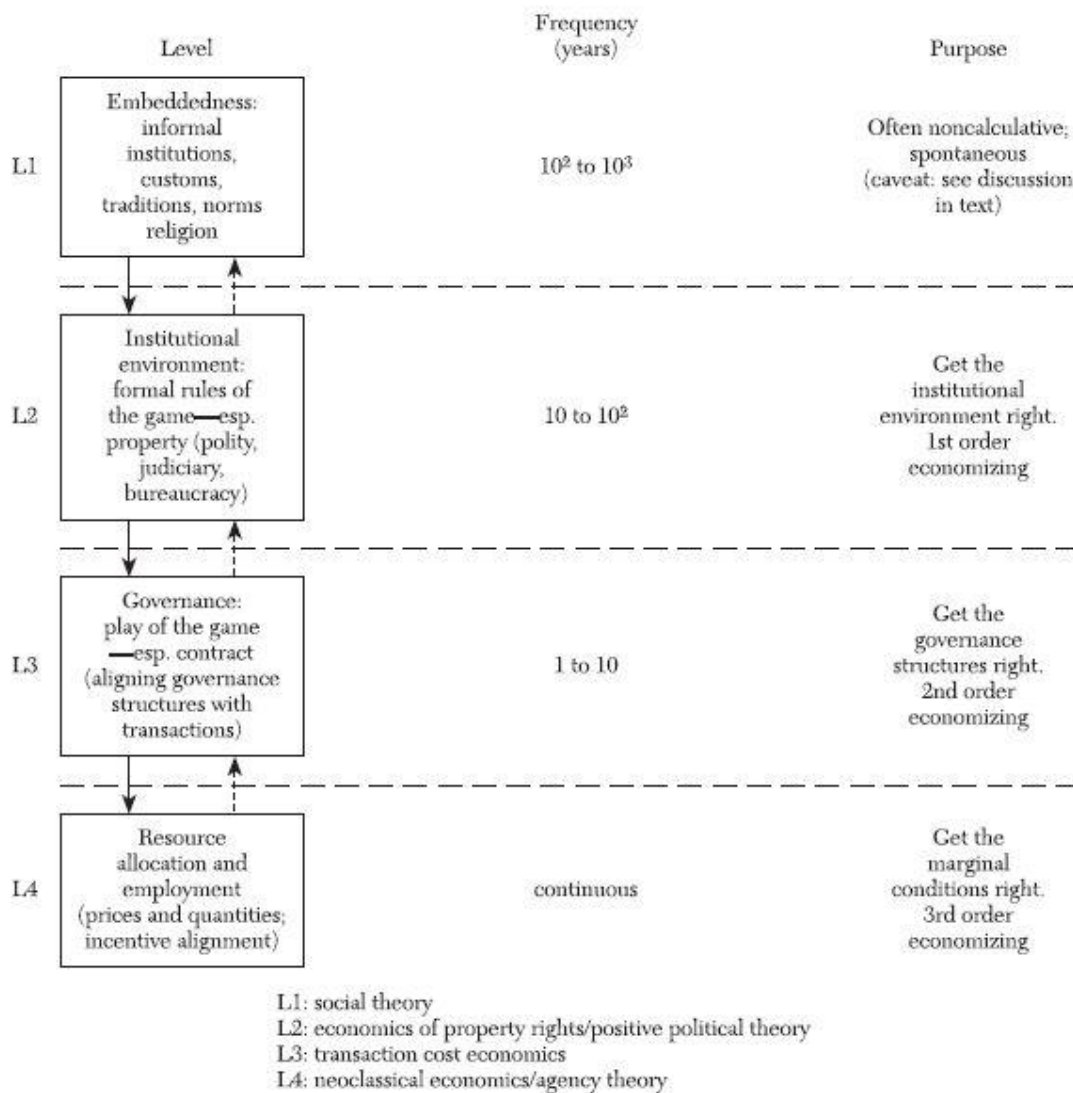
Según Williamson (1996), ningún molinero aceptaría realizar las inversiones necesarias si no se establecieron garantías contractuales adecuadas. En este sentido, el establecimiento de una estructura de gobernanza alineada con las características de la operación/transacción es necesario. Para los bienes homogéneos las transacciones de mercado son suficientes como vimos anteriormente. A medida que el nivel de

---

<sup>2</sup> Oliver Williamson, *The Mechanisms of Governance*, Oxford University Press, 1996.

especificidad de los activos involucrados en un intercambio aumenta, las estructuras de gobierno que protegen los intereses de las partes también se vuelven más complejas. En un extremo, la integración vertical es la única alternativa viable. Sin embargo, entre el mercado y la empresa integrada verticalmente hay una enorme variedad de estructuras de gobernanza híbridas, tales como cooperativas, alianzas estratégicas, *joint ventures* y diversos acuerdos contractuales de largo plazo. Una vez más, la adaptación eficiente es el objetivo; agentes elegirán la disposición que ofrece el nivel necesario de protección a las inversiones específicas, mientras que, al mismo tiempo, se reduce al mínimo el gasto en los costos de transacción.

**Figura 1. Los 4 niveles de análisis social**



Fuente: Oliver Williamson, “The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead,” *Journal of Economic Literature*, 38(3): 595-613, 2000.

Por encima de este nivel de gobernanza, el sistema político influye en la actividad económica mediante el establecimiento de incentivos a los agentes y la determinación de los límites de la acción pública y privada. Más específicamente, el Estado puede ser una fuente de mayor o menor desarrollo, en función de las actividades a las que se dedica. Desde Adam Smith, se ha producido una enorme controversia sobre las

funciones de las instituciones públicas en la rutina económica. Aunque la respuesta a esta pregunta sigue abierta al debate, la evidencia empírica muestra que el Estado juega un papel importante en el establecimiento de un sistema judicial justo. Por otra parte, el exceso de burocracia, como restricciones a la importación y exportación, ha alimentado la corrupción generalizada en varios países. Como regla general, cualquier medida que se basa en la aprobación o denegación de un funcionario público, o un grupo limitado de personas que trabajan para una burocracia pública, es propenso a la corrupción.

Por último, las instituciones informales, incluyendo lazos personalizados, tradiciones y normas religiosas, ayudan a dar forma a la estructura de incentivos de cualquier sociedad. Estas reglas, que son independientes de las instituciones formales (la constitución del país, sus leyes y regulaciones, etc.), tienden a durar por largos periodos de tiempo. Además, los mecanismos que generan cambios en las instituciones informales son, en gran medida, desconocidos. De hecho, la mayoría de las tradiciones en nuestras sociedades han evolucionado de manera descentralizada; o sea, por la adición de contribuciones de diferentes generaciones como respuestas a diversos desafíos sociales. Las instituciones políticas o estructuras de gobierno que no toman en cuenta las instituciones informales de una sociedad son propensas al fracaso o por lo menos acaban funcionando de manera ineficiente. El siglo XX ofrece varios ejemplos de utopías económicas y políticas que tuvieron que ser adaptados a la realidad de las instituciones informales.

## 2.2. Meso Análisis

*“It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.”* Charles Darwin, *The Origin of Species*, 1859.

Las organizaciones colectivas (sociedades de fomento rural y cooperativas agrícolas) desempeñan un papel económico importante en los países agrícolas avanzados – Estados Unidos, Europa Occidental, Nueva Zelanda y Australia. ¿Cómo se explica la supervivencia, crecimiento y ganancias de cuota de mercado de las cooperativas agrícolas? Este marco conceptual considera la hipótesis de que es su *capacidad para adaptarse* a las circunstancias cambiantes o contingencias del mercado la que explica este fenómeno. Esta hipótesis se desprende de la visión seminal de Darwin de que *“La especie que sobrevive no es la más fuerte, ni la más inteligente, sino la que posee mayor capacidad de adaptación a cambios.”* Esta declaración también implica que los individuos y las organizaciones que no responden a cambios en sus entornos son susceptibles a fallas, degeneración y desaparición.

### 2.2.1. El papel clave de la organización

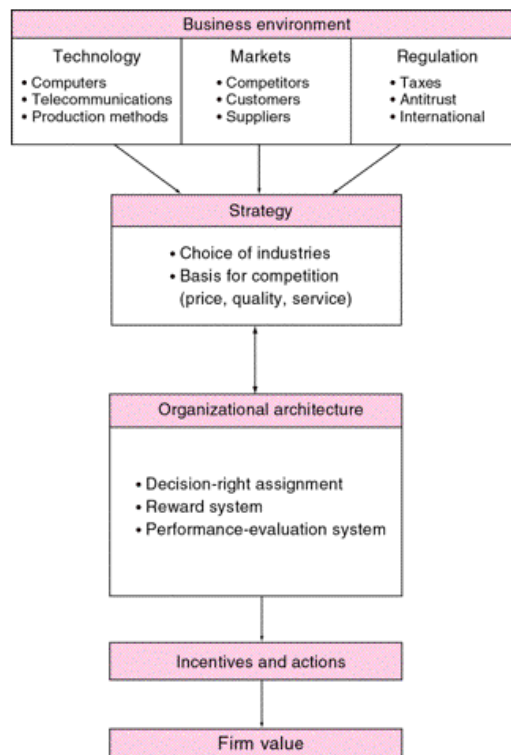
*“La arquitectura organizacional de una empresa es igual al ADN. El éxito o el fracaso de la empresa se remontan a su arquitectura organizacional, lo que afectará a cómo las personas en la organización se comportarán en términos de creación o destrucción de valor.”*

Esta es la idea central de un libro para estudiantes de MBAs titulado *Managerial Economics and Organizational Architecture* de los economistas organizacionales Brickley, Smith y Zimmerman. Ellos desarrollan la idea de que el éxito de una empresa

depende fundamentalmente de cómo los gerentes y los empleados se comportan para ejecutar la estrategia de la empresa. Si los gerentes y los empleados están bien organizados, tienen la información necesaria y los incentivos correctos, tenderán a comportarse de una manera tal que cree valor para la empresa. A su vez, si no están bien organizados, o si carecen de información crítica o de incentivos necesarios no van a tomar decisiones de creación de valor.

La figura 2 muestra que el valor de una empresa es creado por los incentivos y las acciones de los individuos (gerentes, empleados, etc.), que a su vez responden a la estructura organizacional de la empresa – los derechos de decisión, el sistema de recompensa y el sistema de evaluación del desempeño. También muestra que la estructura de la empresa debe estar en armonía con su estrategia, que a su vez se tiene que ajustarse como respuesta a cambios en el entorno empresarial, incluyendo tecnología, los mercados y la regulación.

**Figura 2. Adaptación y supervivencia en las organizaciones**



Fuente: James Brickley, Clifford Smith and Jerold Zimmerman (2009), *Managerial Economics and Organizational Architecture*, New York: McGraw Hill.

El mensaje clave de la figura 2 es que a medida que los cambios del entorno empresarial ocurren, la empresa tiene que reevaluar su estrategia y también su estructura. La falta de adaptación de la estrategia respecto a las tecnologías, los mercados y las regulaciones actuales es una receta para la desaparición de la empresa. Del mismo modo, la falta de alineación de la estructura con la estrategia de la empresa también conducirá a decisiones y comportamientos que no crean valor para la empresa. En otras palabras, la empresa necesita responder a los cambios en su ambiente de negocios con una

alineación entre la estrategia-estructura para crear valor; de otra manera, está condenada a perder relevancia y fracasar.

Este enfoque se aplica a cualquier tipo de organización – las empresas de inversores, cooperativas, sociedades de fomento rural y organizaciones sin fines de lucro. En el caso particular de las cooperativas, la alineación estrategia-estructura también debe tener en cuenta las preferencias, funciones objetivo, horizontes de decisión de los miembros, y en particular, las diferencias entre los miembros. No hace falta decir que los miembros son los dueños de las cooperativas, sino también sus principales clientes o usuarios de los servicios. El fracaso para elaborar una estrategia y estructura alineadas con las preferencias de los miembros es también una receta para la pérdida de relevancia y el fracaso de cooperativas.

### 2.2.2. Alineación de estrategia-estructura en cooperativas

El entorno empresarial de las cooperativas ha cambiado considerablemente en las últimas décadas. El cambio tecnológico, la industrialización agrícola, la desregulación de mercados, la globalización y la privatización, por nombrar algunos, son ejemplos de fuerzas del entorno empresarial que han llevado a cambios estratégicos y estructurales significativos en las cooperativas agrícolas alrededor del mundo.

Ejemplos de cambios estratégicos en las cooperativas agrícolas que respondieron a estos cambios del entorno empresarial incluyen: consolidación, la racionalización de las operaciones, el crecimiento horizontal y vertical, la diversificación geográfica y de productos, la innovación, las alianzas estratégicas, la integración vertical y la internacionalización. El cambio estratégico importante es el paso de una estrategia de defensa a una estrategia más ofensiva. En particular, ya que los márgenes de la finca (producción agrícola) han disminuido, y ya que la volatilidad de precios ha aumentado, las cooperativas agrícolas están tratando de crear y capturar más valor en la cadena de suministro.

Como las cooperativas agrícolas comenzaron a jugar más en la ofensiva, que requiere cantidades crecientes de capital de riesgo, ellas tratarán de cambiar su estructura tradicional. En pocas palabras, la estructura de una cooperativa tradicional – con membresía abierta, la igualdad de trato de los miembros, y la inversión baja o pasiva de los miembros – fue diseñada en el siglo 19 para jugar a la defensiva, no para jugar a la ofensiva. Jugar a la ofensiva con una estructura tradicional es un desajuste grave que puede conducir al fracaso.

Otro cambio importante en el entorno empresarial que afecta significativamente las cooperativas es el aumento de la heterogeneidad de la membresía. La Tabla 1 muestra algunos ejemplos de esta heterogeneidad y sus costos de propiedad como consecuencia.

La estructura de la cooperativa tradicional fue diseñada para organizaciones con miembros homogéneos. Cuando la membresía se vuelve más heterogénea – y la estructura de la cooperativa no cambia – enfrentamientos empiezan a producirse entre los miembros. Tales enfrentamientos conducen a costos más altos de propiedad,



incluyendo *free rider*, portfolio, horizonte, agencia e influencia (Cook, 1995<sup>3</sup>). No reconocer estos conflictos entre los miembros y no ajustar la estructura cooperativa para dar lugar a los intereses de los socios cada vez más heterogéneos dará lugar al aumento progresivo de costos de propiedad – un cáncer que podría conducir a una disminución de la cohesión, al aumento de las actividades de influencia y la politiquería, la toma de decisiones lenta, presiones internas y, finalmente, la degeneración de la cooperativa.

Soluciones genéricas a estos problemas adoptadas por las cooperativas en los países desarrollados incluyen: alineación de usuario actual, políticas de retención de productores, el control de la oferta, los modelos de capital propio (*equity capital*) innovadores, y la medición de riesgo y transparencia (Cook y Iliopoulos, 2000<sup>4</sup>).

**Tabla 1. Heterogeneidad de la membresía y costos de propiedad en cooperativas**

<b>Homogeneidad</b>	<b>Heterogeneidad</b>	<b>Problemas (Cook, 1995)</b>
Todos los miembros son clientes activos	Miembros activos e inactivos	<i>Free rider</i> , Horizonte
Todos los clientes son miembros	Negocios con clientes que no son miembros	<i>Free rider</i>
Miembros del mismo tamaño y escala	Distribución bimodal del tamaño de las explotaciones	<i>Free rider</i> , Portfolio (vertical)
Productores especializados	Productores diversificados	<i>Free rider</i> , Portfolio (horizontal)
Productores con la misma edad o horizonte de planificación	Jóvenes y mas viejos con diferentes horizontes	Horizonte
Misma geografía (territorio)	Dispersión geográfica	<i>Free rider</i> , Portfolio, Horizonte

### 2.3. Micro Análisis

El marco conceptual adecuado para entender y fomentar el desarrollo competitivo de las organizaciones colectivas agrarias y agroindustriales en Uruguay es el *life cycle framework* de Cook (1995) y Cook y Burrell (2009)<sup>5</sup>, complementado por conceptos de la estructura de propiedad en cooperativas (Chaddad y Cook, 2004<sup>6</sup>; Chaddad y

<sup>3</sup> Cook, M.L. (1995). "The Future of US Agricultural Cooperatives: A Neo-institutional Approach," *Journal of Agricultural Economics*, 77 (December 1995): 1153-1159. Para más detalles, consulte el apéndice técnico al final de este informe.

<sup>4</sup> Cook, M.L. and Iliopoulos, C. (2000). "Ill-defined Property Rights in Collective Action: The Case of Agricultural Cooperatives." *Institutions, Contracts, and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics*. C. Menard, ed., pp. 335-48. London: Edward Elgar.

<sup>5</sup> Cook, M.L. and Burrell, M. (2009). "A Cooperative Lifecycle Framework," *Working paper*, University of Missouri.

<sup>6</sup> Chaddad, F.R. and Cook, M.L. (2004). "Understanding New Cooperative Models: An Ownership Rights Typology," *Review of Agricultural Economics*, 26(3): 348-360.

Iliopoulos, 2013<sup>7</sup>). La unidad de análisis es la organización cooperativa (micro análisis) y su dinámica en el tiempo.

En su trabajo seminal, Cook (1995) desarrolla su teoría de la evolución de la empresa cooperativa en cinco etapas (véase la Tabla 2 para un resumen). En la primera etapa, debe haber una fuerte justificativa económica para la formación de la cooperativa porque, en general, los costos de organización son muy altos. La justificativa económica podría ser la de “lograr el equilibrio económico, por lo general debido a precios bajos inducidos por exceso de oferta” y “compensar el oportunismo y situaciones de *hold-up* encontradas cuando el mercado falla” (Cook 1995: 1155). En ambos casos, el propósito inicial para la formación cooperativa es “defensiva”, es decir, para proteger el valor de los activos de los agricultores frente a las fallas del mercado y costos de transacción.

**Tabla 2. El modelo de ciclo de vida de Cook (1995)**

<b>Fase</b>	<b>Descripción</b>
Justificación económica	Las cooperativas se forman para proteger el valor de los activos de los agricultores en situaciones de exceso de oferta y /o fallas del mercado.
Diseño organizacional	El entorno institucional (por ejemplo, los estatutos de constitución, leyes fiscales) establece reglas (y por lo tanto los costos) para la formación y funcionamiento de cooperativas que deben ser compensados por los beneficios de la acción colectiva para que la cooperativa sobreviva.
Crecimiento y consecuencias	El crecimiento de la cooperativa aumenta la percepción de los costos de transacciones internas, que incluyen los problemas de <i>free-rider</i> , cartera (portfolio), horizonte, de control y de influencia.
Crisis y reconocimiento de conflictos	Se hace cada vez más difícil administrar la organización de la cooperativa como resultado de las presiones del entorno competitivo y los costos de transacción internos. Líderes cooperativos se enfrentan a tres opciones estratégicas: la salida, cambios menores en la estructura tradicional, o cambiar a un nuevo modelo (reestructuración/reforma).
Reestructuración	Líderes cooperativos eligen entre las opciones estratégicas; un nuevo ciclo de vida comienza (regeneración) o la cooperativa pierde relevancia y se degenera.

La segunda etapa es el diseño organizacional. La gran mayoría de las cooperativas agrícolas en los Estados Unidos se formó a principios del siglo XX siguiendo tres principios: servicio al costo, control democrático, y el retorno financiero limitado sobre

<sup>7</sup> Chaddad, F.R. and Iliopoulos, C. (2013). “Control Rights, Governance and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives,” *Agribusiness: An International Journal*, 29(1): 3-22.

el capital de los socios. Estos principios fueron incorporados en la Ley *Capper-Volstead* de 1922 en los EE.UU., en los estatutos de la constitución para cooperativas en los estados, y también en las leyes fiscales federales. De acuerdo con estos principios, las cooperativas deben (i) distribuir los beneficios en proporción al volumen de negocios de los productores; (ii) seguir el principio democrático de un miembro, un voto; y (iii) no recompensar la inversión de capital de los miembros por encima de un límite establecido por ley. Estos principios generan costos internos (en relación a las empresas privadas) que deben ser compensados por los beneficios de la cooperación a fines de que el negocio cooperativo y la acción colectiva puedan sobrevivir y prosperar. Según Cook (1995), las cooperativas fundadas por razones relacionadas con situaciones de exceso de oferta eran, por lo general, de corta duración, mientras que las cooperativas formadas para enfrentar las fallas de mercado y reducir los costos de transacción por lo general sobrevivieron la etapa 2.

Organizaciones cooperativas que sobreviven la etapa 2 suelen entrar en una fase de crecimiento (etapa 3). A menudo el crecimiento es acompañado por una membresía más amplia y diversa. Además, la conducta de los rivales (empresas privadas) comienza a adaptarse a la entrada de la cooperativa de tal manera que los términos de intercambio se vuelven cada vez más similares. Como resultado, los “costos de corto plazo de transacciones con una cooperativa son más estudiados por los miembros” (Cook 1995: 1156). Estos costos de transacción en el corto plazo se originan en la estructura de propiedad de la cooperativa tradicional (Chaddad y Cook, 2004) y se conocen como las limitaciones de los derechos de propiedad inciertamente definidos. Estas cinco restricciones son los problemas de *free rider*, cartera (portfolio), horizonte, de control y de influencia. Para más detalles y definiciones de esos conceptos teóricos, consulte el apéndice técnico al final de este informe.

La cuarta etapa, conocida como “crisis y reconocimiento de conflictos”, sugiere que les resulta cada vez más difícil gestionar la organización de la cooperativa en un contexto de aumento de las presiones competitivas del entorno empresarial. Este periodo se caracteriza por un “complejo análisis de compensaciones” entre los costos de transacción internos y oportunidades externas y las rentas potenciales. En esta etapa, tres opciones genéricas pueden ser seguidas: (i) salida, incluyendo la liquidación, consolidación o conversión de la cooperativa; (ii) continuar con pequeños ajustes o retoques de la estructura tradicional (Cook y Iliopoulos, 2000); o (iii) cambiar a un modelo no tradicional como la cooperativa de nueva generación (Chaddad y Cook, 2004; Chaddad y Iliopoulos, 2013). En la quinta etapa, los líderes de la cooperativa suelen elegir entre estas tres opciones estratégicas (salida, ajustes pequeños o reestructuración). La cooperativa puede después regenerarse y comienza un nuevo ciclo de vida; o puede perder relevancia y degenerarse.

Utilizaremos la teoría del ciclo de vida de Cook (1995) para analizar la evolución de las cooperativas en Uruguay y diagnosticar sus costos internos de organización. El diagnóstico y análisis de la evolución y ciclo de vida de las cooperativas es un camino adecuado para fomentar el desarrollo competitivo de las organizaciones. La comprensión de la evolución de las organizaciones colectivas – incluyendo su propósito de existencia, los cambios organizacionales y estratégicos en el tiempo, y los desafíos actuales de adaptación estratégica – es un paso necesario y fundamental para que se puedan delinear estrategias públicas y privadas de desarrollo competitivo de esas organizaciones.

El buen análisis y diagnóstico de la ubicación de una organización en su ciclo de vida es clave para definir la estrategia que debe seguir para regenerarse y comenzar un nuevo ciclo de vida, y así lograr crecer y ser más competitiva. Si una organización no conoce o no realiza un análisis crítico de la etapa en la cual se encuentra es probable que no esté preparada para enfrentar los cambios en el entorno y, por lo tanto, tienda al fracaso.

En función del objetivo del proyecto de desarrollo competitivo de organizaciones colectivas, se debe tener claro cuál es el estado de las organizaciones del país para definir las estrategias públicas y privadas a ser implementadas para fomentar el crecimiento de las organizaciones.

### **3. Proyecto de desarrollo competitivo de organizaciones colectivas**

El proyecto de desarrollo competitivo de organizaciones colectivas agrarias/agroindustriales consolidadas es el resultado del trabajo de diferentes instituciones públicas y privadas. En la implementación y desarrollo del proyecto se cuenta con un equipo técnico formado por referentes de las instituciones involucradas en el proyecto así como de actores invitados que aportan una visión del ámbito privado cooperativo.

El proyecto se estructura en tres etapas, cada una con actividades y productos específicos:

- Etapa I: Identificación de casos nacionales e internacionales de cambios adaptables en organizaciones colectivas agroindustriales; alineamientos de políticas de acción pública y privada para el desarrollo competitivo de las cooperativas agrarias uruguayas; alineamientos metodológicos para la etapa II.
- Etapa II: Talleres con organizaciones colectivas e instituciones relacionadas (público-privadas) para identificar restricciones/obstáculos y oportunidades de negocios y mejora competitiva. Establecer métodos de trabajo entre cooperativas para el desarrollo de estrategias para identificar obstáculos y aprovechar oportunidades. Exponer el conocimiento profundo sobre experiencias de cooperativas a cambios adaptables internacionales y nacionales.
- Etapa III: Formación y capacitación de directivos, cargos gerenciales, y referentes de cooperativas. Actividades y apoyos para implementar estrategias identificadas.

El presente documento forma parte de la primera etapa del proyecto y contiene el marco conceptual y la identificación y análisis de experiencias nacionales y de casos internacionales aprobados por el Equipo Técnico del proyecto. Este documento sirve de base para alineamientos de políticas de acción pública y privada para el desarrollo competitivo de las cooperativas agrarias uruguayas y los alineamientos metodológicos para la etapa II, que serán tratados en el siguiente documento del proyecto que se entregará en agosto de 2015.

### **4. Casos Nacionales**

Como se mencionó en la sección anterior, en la primera etapa del proyecto se analizan determinadas organizaciones uruguayas como referencia para el proyecto con el objetivo de identificar puntos que se puedan extrapolar al resto de las organizaciones colectivas consolidadas a nivel nacional.

El equipo técnico del proyecto realizó una selección de 32 organizaciones colectivas en Uruguay considerando que poseen determinado grado de consolidación. Se formaron grupos de organizaciones colectivas con base en una ponderación combinada de diversos elementos (actividad, nivel de complejidad, ubicación territorial, principales rubros, entre otros). Las 32 organizaciones fueron clasificadas en 5 grupos:

- **Grupo 1:** Corte gremial con prestación de servicios a sus asociados, muchos en coordinación con políticas de estado.
- **Grupo 2:** Componente industrial y/o agregado de valor por proceso de empaclado y/o innovación.
- **Grupo 3:** Base territorial / departamental ubicadas en regiones principalmente agrícolas/lecheras/ganaderas de invernada. Ubicadas en la zona del litoral agrícola o cercanas. Aquí los servicios agrícolas son importantes en la mayoría de ellas.
- **Grupo 4:** Ubicadas en zonas principalmente ganaderas y niveles de diversificación de servicios variables.
- **Grupo 5:** Organizaciones o articulación de organizaciones que su principal finalidad es la comercialización conjunta sin una ubicación territorial determinada.

Posteriormente se realizó un análisis de esa muestra de 32 cooperativas de acuerdo con 4 atributos: gobernanza, financiamiento, relacionamiento con los socios, y vínculos o alianzas estratégicas. El equipo técnico del proyecto y otros referentes asignaron una puntuación a cada una de las organizaciones de la muestra de modo a obtener el grado de consolidación de cada una. Los criterios para este análisis fueron los siguientes:

Gobernanza. La organización colectiva tiene nivel máximo (5) si:

- tiene separación entre la propiedad y la gestión; las decisiones estratégicas corresponden a los directivos y las operativas a las gerencias o mandos medios.
- tiene un organigrama o una estructura organizacional definida (gerencias, departamentos, etc.).
- están definidos los órganos de gobernanza (Consejo Administrativo, Fiscal, otros) y su funcionamiento es claro.
- los directivos son remunerados.
- tienen un plan estratégico
- se contratan profesionales para ocupar mandos medios.
- tienen plan de capacitación para directivos, funcionarios, y socios.

Financiamiento. La organización colectiva tiene nivel máximo (5) si:

- conforma acciones (*equity capital*) con capital de los socios; esto es, además de los aportes de capital de los socios para las cuestiones operativas de funcionamiento de la organización, se conforma capital de riesgo.
- el financiamiento integra capitales de terceros (no socios).

- hay inversiones conjuntas (*joint ventures*) con empresas cooperativas y/o no cooperativas.
- tiene la capacidad de generar capital interno para su crecimiento (en particular retención de ganancias o excedentes operativos).
- no existen restricciones para financiar proyectos de inversión.

Relacionamiento con los socios. La organización colectiva tiene nivel máximo (5) si:

- existe una clasificación de socios de acuerdo al volumen o importancia estratégica para el negocio de la organización.
- se desarrollan programas concretos de fidelidad de los socios.
- existen mecanismos que estimulan la participación y permanencia del socio (en negocios y en gestión).
- tienen participación de mercado relevante en su área de actuación.
- se constata participación efectiva de los socios en la gobernanza.

Vínculos / alianzas estratégicas. La organización colectiva tiene nivel máximo (5) si:

- se generan acuerdos y alianzas complementarias con otras organizaciones.
- estas alianzas pueden ser con proveedores, competidores que se transforman en colaboradores en determinadas etapas del proceso, compradores; de tipo cooperativo o no.

Tomando en cuenta los indicadores que se consideran dentro de cada atributo para la clasificación, se asignó un grado o nivel de consolidación (de 1 a 5, siendo 1 el nivel más bajo) a cada organización para cada atributo. En función de los niveles de consolidación asignados para cada atributo, se considera a una organización como más o menos consolidada.

El resultado final del nivel obtenido para cada organización (promedio) es la media simple de los atributos que fueron completados para cada organización. Cabe aclarar que para algunas organizaciones se obtuvieron mayor cantidad de respuestas que para otras, pero en la mayoría de los casos las respuestas son de referentes interiorizados en la organización.

El análisis anterior se realizó utilizando una matriz con la cual se intenta presentar de forma simple el grado de consolidación de organizaciones colectivas agrarias e agroindustriales preseleccionadas. Esta clasificación servirá para definir el objetivo público del proyecto “Desarrollo competitivo de organizaciones colectivas agrarias/agroindustriales”.

Con el análisis realizado en la matriz, el equipo técnico seleccionó 6 casos de referencia para el proyecto. Se eligieron las organizaciones que tenían un puntaje medio, con características extrapolables a otras organizaciones, cubriendo los cinco grupos en los que fueron clasificadas las 32 organizaciones originales.

Los casos nacionales de referencia para el proyecto que se obtuvieron son:

- Grupo 1 – La Casilla
- Grupo 2 – Agrisur y Jumecal
- Grupo 3 – URF
- Grupo 4 – El Fogón

- Grupo 5 – Grupo Trigo

En este documento se analizan estas organizaciones de referencia con el objetivo de identificar problemas, obstáculos y oportunidades para el desarrollo competitivo de las organizaciones colectivas en Uruguay. El análisis de las cooperativas de referencia se basa en entrevistas con directivos de las cooperativas utilizando el mismo marco conceptual presentado en la sección 2 del informe.

Cuestiones utilizadas para las entrevistas con directivos y gerentes de las organizaciones nacionales de referencia:

- Identifique los cambios principales en el entorno competitivo de su cooperativa.
- ¿Cómo se adaptó su cooperativa a estos cambios?
- ¿Cuándo y por qué se formó su cooperativa?
- ¿Qué propósito tiene hoy?
- Estructura de propiedad de la cooperativa.
- Principales actividades de la cooperativa.
- ¿Cómo se mide el rendimiento de su cooperativa?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su cooperativa?
- ¿El marco legal actual y las políticas públicas en Uruguay permiten promover inversiones o concretar iniciativas en el agro-negocio de su organización?
- ¿Qué posibilidades visualiza para avanzar en negocios en las diferentes cadenas de valor agroindustrial?

Es importante considerar en el estudio de las organizaciones de referencia y en la extrapolación al resto de las organizaciones, el contexto del mercado nacional. Uruguay es un país que posee proyección internacional pero el mercado interno es limitado y las organizaciones colectivas agrarias no están ajenas a esa realidad. Por otra parte, el espectro de organizaciones colectivas en Uruguay, tanto cooperativas como sociedades de fomento u otras, es muy heterogéneo y mantiene un alto componente social, cultural e histórico.

#### 4.1. Grupo 1 – La Casilla

Evolución. La Sociedad de Fomento Rural La Casilla fue fundada en 1948, el mismo año de fundación de la Agrupación Agrícola La Casilla. El objetivo primario de La Casilla era solucionar el problema de acceso a la tierra a los campesinos y la creación de colonias de productores familiares. Entre 1960 y 1975, La Casilla sufrió su primera crisis con la caída del nivel de actividad causada por la inviabilidad de la agricultura de pequeña escala (trigo). En 1974, Conaprole empieza a buscar leche de los productores de La Casilla y consolida la cuenca lechera en la región. Así, el perfil de los socios cambia de agricultura (trigo) para lechería. A partir de 1975, la SFR La Casilla es reactivada y se asocia a la CNFR. De acuerdo a la reforma de estatutos de 1977, la SFR La Casilla “ha sido creada en general para fomentar el desarrollo del agro así como prestar servicios de apoyo a la producción y a la vida rural de sus socios”. La reactivación de La Casilla ocurre debido a nuevos servicios relacionados a la actividad lechera de sus productores – el transporte de leche y la gestión de un campo de pastoreo. La inversión en el transporte de leche fue posible con financiación externa (Proyecto IPRU-IAF, 1982), que también permitió la construcción de un galpón utilizado como sede de la organización. En los años 1990 La Casilla recibe un nuevo aporte de capital

externo del BID (US\$ 600,000), el cual es utilizado para invertir en un sistema de tanques refrigerados y transporte a granel de leche, respondiendo a una demanda de Conaprole. El capital del BID también es utilizado para la construcción de una nueva sede y el desarrollo de maquinaria para siembra directa. La Casilla también pasa a manejar un campo de recría del INC (de 800 hectáreas), utilizado por los socios para recría de vaquillas, engorde de terneros y vacas de descarte. Esas inversiones permiten el crecimiento y tecnificación de los servicios brindados por La Casilla, que mejoran el relacionamiento y la atención a los socios. La crisis internacional del 2009 afecta el precio de la leche y *commodities* agrícolas. Pero a partir del 2010 La Casilla crece con el desarrollo del sector impulsado por precios más altos.

Cambios en el entorno competitivo. Hay importantes cambios en el entorno competitivo de La Casilla – una “nueva realidad” la cual incluye competencia por tierra y mano de obra, cambios tecnológicos disruptivos, aumento de la disponibilidad de información a los productores y también aumentos generalizados en los costos de producción agrícola, con reducción de márgenes para los productores y la organización.

Desafíos actuales. Estos son los desafíos de futuro identificados por los directivos y el gerente de La Casilla:

- Mejora de la gestión global de la empresa;
- Definir una estrategia de crecimiento;
- Brindar actividades y servicios que también atiendan al desarrollo social de los socios;
- Mejorar la información y la comunicación con los socios;
- Capacitación de funcionarios, directivos y socios;
- Aumentar la participación de los socios;
- Incorporar nuevas tecnologías de producción como el riego (a través de emprendimientos colectivos) y sensibilización y capacitación para productores.

#### 4.2. Grupo 2 – Agrisur<sup>8</sup>

Evolución. La cooperativa Agrisur fue formada en 1985 por un grupo de productores de cítricos de la zona sur de Uruguay. El propósito que juntó a esos productores fue evitar quedarse a la merced de intermediarios oportunistas. Por lo tanto la cooperativa se organizó para procesar y comercializar la fruta cítrica fresca de calidad directamente a los mercados internacionales. Agrisur, por no tener escala y capacidades para la exportación, ha formado una alianza estratégica con otras empresas (no cooperativas) de productores de cítricos en la zona norte (Salto y Paysandú). Esas empresas crearon la Asociación de Productores Cítricos de Uruguay (APCU), que desarrolló la marca de exportación URUDOR. “Nos juntamos a eso grupo para exportar”. El primer desafío o crisis de Agrisur ocurrió a fines de la década de 1980, 4 años después de su fundación, por una “lamentable” disconformidad de un grupo de productores de Agrisur que no estaban de acuerdo con sus reglas internas de operación que eran rígidas. Ese grupo que salió de Agrisur fundó la cooperativa Citrisur, la cual se degeneró en poco tiempo. Hoy Agrisur tiene 12 productores que siguen voluntariamente sus reglas internas y comercializan toda su producción de frutas cítricas a través de la cooperativa. A pesar de la baja cantidad de miembros, el volumen de comercialización de Agrisur ha

---

<sup>8</sup> No fue posible entrevistar gerentes o directivos de Jumeval en la visita del consultor a Uruguay en junio de 2015; luego, el informe trata solamente de Agrisur como cooperativa referente del grupo 2.



aumentado con el crecimiento de la producción de frutas y la reconversión de plantas viejas por sistemas de producción más productivos. “No somos muchos productores, pero somos buenos”.

Reglas internas de Agrisur. Las reglas internas de la cooperativa son claras y seguidas por todos los socios. Primero, el productor tiene que seguir buenas prácticas agrícolas en su propiedad. Los 3 técnicos de la cooperativa (agrónomos) tienen la última palabra sobre el sistema de producción. El precio de la fruta depende de su calidad; de nuevo, el equipo técnico de la cooperativa tiene la última palabra sobre la calidad de las frutas remitidas por los productores. Finalmente, los socios son fieles y tienen que canalizar toda la producción de fruta a través de la cooperativa. “Agrisur funciona como un casamiento y la fortaleza del grupo es la disciplina”.

La alianza con APCU. La alianza estratégica con los productores de cítricos de la zona norte (APCU) ha funcionado de forma exitosa desde su inicio hace 30 años. En primer lugar, la producción de cítricos entre las dos zonas se complementan— la zona sur es fuerte en limón; la zona norte es fuerte en naranja. En segundo lugar, APCU tiene una oficina comercial que realiza contactos con clientes en los mercados principales de exportación (Holanda, Inglaterra, Arabia Saudita, Rusia, Italia, Canadá, etc.) y distribuye los contratos de exportación entre las 3 empresas de APCU. El equipo comercial de Agrisur, por su cuenta, mantiene una cartera de clientes en Brasil y presta servicios de exportación de frutas frescas a Brasil para APCU; o sea, también hay complementariedad entre las competencias comerciales. Finalmente, la exportación de la producción de cítricos conjunta de la zona sur y la zona norte permite economías de escala, costos fijos menores y el desarrollo de la marca URUDOR en los mercados. “Sin la marca URUDOR, sería mucho más difícil para nosotros exportar frutas frescas de calidad con márgenes competitivos”.

Cambios en el ambiente de negocios incluyen la apertura del mercado de EE.UU., mayor exigencia de calidad por parte de clientes en los mercados de exportación, nuevas variedades de frutas con ciclo de cosecha más largo y sin semillas, entrada de nuevos países productores en el mercado internacional (Perú), y la globalización.

Desafíos actuales. Desde el inicio de sus actividades, la fruta de los socios de Agrisur ha sido procesada en una planta de terceros alquilada; o sea, la cooperativa no ha hecho inversiones de capital en activos fijos y tenía un costo de servicio de procesamiento de frutas fijo por año, repartido entre los socios de acuerdo al volumen de producción. Pero en noviembre de 2013, esa planta fue cerrada y Agrisur ha tenido que invertir US\$ 1 millón para comprar equipamientos y máquinas para su planta de procesamiento. El edificio de la planta fue alquilado cerca de Carrasco. La planta de Agrisur es la única planta procesadora de cítricos en el sur de Uruguay. El desafío de la cooperativa es la gestión de dicha planta y mantener un cuadro personal permanente en un contexto de precios cada vez más altos de mano de obra. Los gerentes y directivos de Agrisur también identificaron la calidad baja y la rotación alta de personales como desafíos de gestión de la nueva planta. Además, mencionaron el aumento de costos de producción de frutas en Uruguay, que también presiona los márgenes de comercialización de la cooperativa. Adicionalmente los dirigentes de Agrisur identificaron los siguientes desafíos estratégicos de la cooperativa:

- Utilizar la planta de procesamiento por 12 meses al año (vs. 5 meses actualmente) para bajar los costos fijos y utilizar mejor la mano de obra;

- Decisiones estratégicas de inversiones en nuevas variedades de cítricos;
- Inversión en máquinas de empaque y capacidad de almacenaje en frío.

#### 4.3. Grupo 3 – URF y SOFOVAL

Evolución. El 26 de octubre de 1959 un grupo de productores inician el proceso fundacional de una cooperativa agraria, la que se denominó Unión Cristiana Rural de Flores. En diciembre de 1960, se realiza la primera Asamblea General, en la cual se resuelve la creación de Unión Rural de Flores Cooperativa Agraria de Responsabilidad Limitada (URF), siendo ésta la denominación actual de la empresa. Sus comienzos estuvieron vinculados fundamentalmente a la comercialización de los productos pecuarios tales como lana, cueros y volúmenes escasos de granos que se almacenaban en pequeños galpones rentados. La comercialización de hacienda en esa época no constituía una necesidad sentida por los productores debido a que el ganado se vendía con facilidad en los locales de feria de la zona. En la década de 1960 comienza a expandirse en el departamento la agricultura forrajera. URF acompañó el crecimiento constante de los mejoramientos de las pasturas, el cual trajo paralelamente una demanda agregada de servicios tales como: almacenamiento de granos, provisión de semillas, insumos, fertilizantes y servicio técnico especializado.

En 1968, productores de la cooperativa asociados con otras dos cooperativas existentes en la región resuelven comercializar la lana en conjunto. Es así que en 1969 se vota para crear la Cooperativa Central Lanera Uruguay (CLU), actualmente una de las principales empresas exportadoras de lana del país. URF constituye a partir de 1974 su centro de procesamiento de lanas, teniendo la responsabilidad de clasificar el 100% de la lana del sistema cooperativo uruguayo desde 1994.

En la década de 1980, URF realiza una investigación acerca de la situación de la agricultura en su departamento, de donde surgen dos importantes carencias del sector: por un lado, los productores no aplicaban la tecnología disponible para lograr mejores resultados y, por otro, enfrentaban dificultades de acceso al financiamiento para concretar dicho propósito. En este sentido URF enfocó sus esfuerzos para dar solución a dichos limitantes teniendo una apertura mayor hacia el productor como empresario; ofreciéndole líneas de crédito dirigidas, insumos necesarios para el cultivo, condicionado a un seguimiento por parte del Departamento Técnico y a la remisión de la producción a la cooperativa. Este cambio permitió que muchos productores tomaran contacto con la tecnología generada por la investigación a través de las visitas del personal técnico de URF al campo, y a un programa de extensión en el que se desarrollan hasta la actualidad cursos de capacitación, jornadas de campo y giras de cultivos.

Con un productor más informado y con más herramientas para incrementar su desarrollo, el aumento de la producción fue constante, tanto en rendimiento por hectárea como en áreas producidas y URF no fue ajena a este crecimiento. La expansión sostenida de la agricultura provocó una situación de déficit en el almacenaje de granos en la zona, la cual para el año 1996 se estimó en 23.000 toneladas, a lo que se sumó una demanda agregada proveniente de otros departamentos de la región, producto de la ubicación estratégica de las plantas de silos de URF. Todos estos elementos constituyeron un justificativo técnico y económico para que URF llevara adelante la ampliación de la capacidad de almacenaje de granos con la construcción de tres silos

nuevos de 2.800 toneladas cada uno. Posteriormente, fenómenos climáticos seguidos de la coyuntura de precios internacionales y la grave situación generada por la crisis económica que atravesó la región, el país y en particular el sector agropecuario entre 1997 y 2002, motivaron la necesidad de diversificar la producción, fomentando al sector ganadero. URF, una vez más adaptándose a la nueva realidad del mercado da mayor promoción a las actividades del Departamento Ganadero, creado en 1988 y enfocado ahora en la comercialización de hacienda a través de convenios con la industria frigorífica y a la implementación de proyectos importantes sustentados en el concepto de integración del productor rural a las cadenas productivas.

La evolución de URF muestra de forma clara que desde 1959 la cooperativa ha acompañado la constante evolución del sector agropecuario, manteniéndose fiel a los principios y valores del sistema cooperativo y atendiendo de cerca el aspecto productivo de sus asociados contribuyendo así al logro de sus metas. Su visión es “ser la empresa cooperativa líder en el país, referente en servicios eficientes e innovadores, económicamente sólida, con socios y funcionarios altamente comprometidos, contribuyendo al desarrollo del Uruguay”. La misión es “contribuir al fortalecimiento sostenible de las empresas de los socios con servicios eficientes e innovadores, agregando valor a la cadena agropecuaria”.

Cambios en el entorno competitivo. A pesar de los constantes cambios adaptativos, URF aun tiene importantes desafíos de crecimiento y sostenibilidad como empresa. Los principales cambios en el entorno competitivo de URF incluyen: competencia de empresas multinacionales que compiten directamente con servicios similares a los que brinda la cooperativa; productores con mayor acceso a información y por lo tanto menos dependientes de la cooperativa; cambio en el perfil del productor, que es cada vez menos fiel a la cooperativa; y pérdida de rentabilidad aun con mayor facturación. O sea, la cooperativa crece en facturación pero con márgenes cada vez menores, que dificultan la formación de capital interno para invertir en infraestructura y mejores servicios para los socios. La pérdida de la capacidad de inversión es un desafío porque puede reducir la competitividad de URF relativo a las empresas multinacionales y reducir la participación de los socios.

Desafíos y cambios adaptativos. La cooperativa trató de adaptarse a estos cambios en el entorno competitivo con tres estrategias: acompañar el crecimiento de la producción con inversiones en infraestructura, servicios y recursos humanos; inversiones de la cooperativa con socios en un fideicomiso productivo con administración externa a la cooperativa con el objetivo de recuperar el área productiva que ha perdido para las multinacionales; y expansión y posicionamiento regional. Los directivos y gerentes de URF identificaron los tres principales desafíos de la cooperativa en el momento actual:

- Lograr mayor compromiso y fidelidad de socios;
- Mantener económicamente sana la cooperativa aumentando la eficiencia, disminuyendo los riesgos financieros y captando más valor;
- Lograr un recambio directriz con gente más profesionalizada.

Otra organización colectiva clasificada por el equipo técnico del Proyecto en el grupo 3 es la Sociedad de Fomento Rural de la Colonia Valdense (SOFOVAL). A pesar de ser una sociedad de fomento rural, SOFOVAL trabaja como una cooperativa en un “área gris” del marco institucional de las SFR. La evolución y cambios adaptativos de SOFOVAL son interesantes como referentes de ese proyecto porque muestran

claramente que no hay obstáculos institucionales para el desarrollo competitivo de una SFR en un contexto de aumento de la competitividad en el sector agrícola.

Evolución. SOFOVAL fue fundada en 1915 con la Ley de Sociedades de Fomento con fines sociales y de apoyo a la producción. Posteriormente, a partir de la década de 1960, SOFOVAL cambió hacia temas comerciales y hoy tiene actuación como si fuera una cooperativa. La misión de SOFOVAL es “crear oportunidades y brindar soluciones que generen valor para nuestros productores socios, en forma eficiente y con una conducta responsable”. Su visión es “ser una institución líder en servicios y negocios para el agro, con un perfil agroindustrial y un fuerte componente de innovación y tecnología”. Los principales servicios prestados por SOFOVAL incluyen: comercialización, insumos, servicios, supermercado, agroindustria y prestación de servicios.

Cambios en el entorno competitivo. Los directivos y el gerente general de SOFOVAL identificaron los siguientes cambios:

- Menor número de productores;
- Productores más jóvenes con otro perfil, menos fieles;
- Productores tienen más acceso a información (Internet);
- Entrada y mayor competencia de empresas multinacionales, con concentración de mercado, más agresividad comercial y capacidad económica de invertir en mejor infraestructura y brindar mejores servicios a los productores.

Desafíos actuales. SOFOVAL logró crecer y no perder participación de mercado en su zona de influencia por adaptarse continuamente a esos cambios competitivos. La organización cambió su relación con los socios con más contacto personal, más servicios y más información. Sin embargo, tiene desafíos estratégicos importantes:

- Lograr que los productores crezcan, ampliando sus negocios y diversificando la producción;
- Buscar nuevos socios, nuevos negocios e innovar continuamente; el crecimiento y la diversificación de la cooperativa son desafíos de primera orden;
- Profesionalizar la gestión en todas las áreas de gerencia y a los directivos.

#### 4.4. Grupo 4 – El Fogón

Evolución. La cooperativa El Fogón fue fundada en 1961 por un grupo de productores de Sarandí, una zona ganadera (ovejera), porque tenían necesidades en común: poca información de mercado para comercializar las ovejas y la lana, no había conformidad de calidad y por lo tanto los intermediarios pagaban lo que les convenía; y faltaba el abastecimiento de insumos a precios justos. Por lo tanto el propósito inicial de El Fogón fue de jugar en la defensa, mejorando los márgenes de comercialización de los productores y el acceso al mercado. La fundación de la cooperativa fue catalizada por un Padre y así desde el inicio de las actividades la cooperativa mantiene un enfoque social y familiar, que son hasta hoy “los componentes de liga” de la cooperativa. Con esa fortaleza de “liga social” fuerte la cooperativa logró salir de los altibajos de bonanza y crisis de los años 90.

Un marco relevante en la evolución de El Fogón fue la asociación con la Central Lanera Uruguaya (CLU), una estrategia considerada “exitosa” y “una herramienta muy importante” en la comercialización de lanas con padrones de calidad bien definidos. Sin

embargo, El Fogón también ha participado de acciones colectivas que fracasaron, incluyendo la Central de Carnes (“una ruina total”) y el Campo Negocio de CLU que también no tuvo éxito pero “fue una buena experiencia” para El Fogón.

La cooperativa pasó por una crisis fuerte en la década de 1990 con una deuda de US\$ 120 mil. Un grupo de 15 socios de El Fogón capitalizaron la cooperativa y la salvaron del fracaso. El capital social de esos 15 socios fue transformado en patrimonio de la cooperativa en una AGO. A partir de esa crisis, nuevos estatutos fueron desarrollados con el objetivo de fortalecer institucionalmente la cooperativa.

A partir del 2001, la cooperativa brinda nuevos servicios a los socios – comercialización de insumos (incluyendo la aplicación de fertilizantes en las propiedades de los socios), formación de un convenio para retomar el negocio ganadero con oficina propia de comercialización, el baño de lanares y el programa de cordero pesado. La venta de ovinos sigue siendo el rubro principal de la cooperativa con 50% de su facturación (US\$ 1 millón en 2014). La estrategia de la cooperativa es ofrecer servicios y asistencia técnica a los productores ayudándoles a sobrevivir la crisis actual. El Fogón es una cooperativa orientada al productor familiar y así coordina muchos proyectos con el MGAP, Intendencias y la CNFR. La cooperativa tiene 129 remitentes de lana y 9 funcionarios.

Cambios en el entorno competitivo. Así como en el caso de URF, los directivos y gerentes de El Fogón identifican los principales cambios a seguir: competencia de empresas multinacionales que compiten directamente con servicios similares a los que brinda la cooperativa; productores con mayor acceso a información y por lo tanto menos dependientes de la cooperativa; y cambios en el perfil del productor, que es cada vez menos fiel a la cooperativa.

Desafíos actuales. El desafío principal de El Fogón es delinear estrategias de crecimiento. “El crecimiento es muy importante para nosotros”. El crecimiento tiene como objetivos consolidar la economía y la estructura financiera de la cooperativa y seguir con inversiones en más y mejores servicios brindados a los socios. Los directivos y gerentes creen que el crecimiento con aumento del número de socios es importante para fortalecer la cooperativa. Sin embargo, por causa de restricciones financieras (hace falta más capital para inversiones), “no podemos dar saltos grandes y por lo tanto la cooperativa acompaña el crecimiento de nuestros productores”. Además del desafío de crecimiento, el liderazgo de El Fogón identifica otros desafíos actuales de la cooperativa, los cuales incluyen:

- La cooperativa es una herramienta para el productor y “fiel en el mercado”; sin embargo, con la competencia de multinacionales hay mejores alternativas en el mercado. El desafío de la cooperativa es volver a ser la primera opción del productor brindando mejores servicios y precios.
- Hacer con que, tanto la cooperativa, como los socios tengan una situación económico-financiera estable.
- Mejorar la capacidad de la cooperativa en agrupar productores familiares de su región, a través de programas gubernamentales. Hay todavía una mentalidad de que la cooperativa tiene buenas ideas pero necesita de mayor apoyo gubernamental para cumplir sus objetivos, incluyendo capital para inversiones y estrategias de desarrollo competitivo.

- El Fogón es muy dependiente de CLU para la comercialización de lanares y de CAF para tener acceso a información.
- Lograr el recambio de directivos y formar gente nueva.

#### 4.5. Grupo 5 – Grupo Trigo

Evolución. El INIA ha hecho un papel relevante en el desarrollo y la multiplicación de variedades de trigo desde la década de 1920. El INIA hacía las inversiones en investigación y desarrollo (I&D) de nuevas semillas y las comercializaba a través de cooperativas y otras empresas. Así, INIA controlaba el 70% del mercado de semillas de trigo en Uruguay hasta los años 90. No había competición con empresas multinacionales de semillas pero los productores creían que el proceso de INIA entre I&D e comercialización era lento. Con la entrada de multinacionales a partir de los años 2000, el INIA pierde competitividad y su participación de mercado cae de 70% para menos del 20%.

Alianza estratégica. La solución identificada para ese dilema fue una alianza estratégica entre el INIA y un grupo de cooperativas – el Grupo Trigo, fundado en 2007. Esa alianza implica la participación de técnicos de INIA en el proceso de I&E en conjunto y comunicación directa con los técnicos de las cooperativas. Esa estrategia aceleró el proceso de selección de variedades de trigo que servirían para la producción y el licenciamiento temprano de nuevas variedades para las cooperativas. O sea, la alianza también logró reducir el tiempo de multiplicación y comercialización de las nuevas variedades de INIA a los productores. La alianza incluye un contrato de exclusividad, a través del cual las cooperativas del Grupo Trigo sólo pueden multiplicar las variedades de INIA. Sin embargo, la licencia es exclusiva al mercado de Uruguay y las cooperativas no pueden comercializar semillas en otros países. El Grupo Trigo logró aumentar la competitividad de INIA frente a las multinacionales con ganados de participación de mercado de las variedades INIA en el mercado uruguayo.

Características de la alianza que explican su éxito. Directivos de 3 cooperativas que participan de Grupo Trigo (URF, Copagran y Cadol) identificaron que el éxito de la alianza se debe a los siguientes factores:

- La participación operativa de cada cooperativa en la comercialización de las variedades de INIA es decidida por consenso (% de cada cooperativa por variedad de trigo) y esa participación operativa determina la división de los gastos entre las cooperativas.
- Antes de la formación del Grupo Trigo las cooperativas competían para tener la licencia de las variedades desarrolladas por el equipo técnico de INIA. Ahora las 6 cooperativas del Grupo Trigo colaboran en la parte operativa de comercialización y no compiten más entre ellas.
- La gobernanza del Grupo Trigo, que incluye un Comité de Gestión con 2 gerentes de las cooperativas y 2 funcionarios de INIA; y un Comité Técnico con 2 técnicos de las cooperativas y 2 técnicos de INIA. Por lo tanto, la coordinación y comunicación entre las cooperativas e INIA aumentó, logrando mejorar el proceso de I&D y lograr la comercialización de semillas en menos tiempo.

Cambios en el entorno competitivo. Competición de empresas multinacionales de semillas con políticas comerciales más agresivas y efectivas que las del Grupo Trigo.

Además, las cooperativas no pueden exportar semillas a otros países aunque hay oportunidades de abrir nuevos mercados para las variedades de INIA.

Desafíos actuales. Los representantes de URF, Copagran y Cadol que participan del Grupo Trigo identificaron los siguientes desafíos de la alianza:

- No hay comunicación, coordinación o planeamiento estratégico a nivel de los directivos de INIA y de las cooperativas; hace falta mejorar la dirección política y una gobernanza política para el Grupo Trigo.
- La alianza logró acelerar el proceso de I&D y comercialización de semillas. Sin embargo, cada cooperativa tiene su propia política comercial, considerada una “debilidad fuerte” frente a las empresas multinacionales con estrategia comercial más agresiva. Las cooperativas definen conjuntamente el “precio de salida” de las semillas, pero no coordinan sus políticas comerciales y de marketing frente a los productores.
- El desafío mayor es el de crecimiento aumentando la participación de mercado en Uruguay y entrando en nuevos mercados con las variedades de INIA (por ejemplo, en Argentina, Brasil y Paraguay).
- El INIA tiene una buena base genética y enfoca en variedades de trigo de alta calidad. Hay oportunidades no atendidas de mayor coordinación vertical con molinos y panaderos para agregar más valor en toda la cadena.

#### 4.6. Síntesis de los Casos Nacionales

Independientemente de su clasificación determinada por el equipo técnico (grupo 1, 2, 3, 4 o 5), su principal línea de negocio (rubro), su tamaño y edad, todas las organizaciones colectivas de Uruguay descritas anteriormente han demostrado la capacidad de adaptarse a condiciones cambiantes del mercado durante sus ciclos de vida. Ambas cooperativas y SFRs han cambiado con el tiempo para adaptarse a diferentes condiciones del mercado. Todas estas organizaciones sobrevivieron grandes crisis, especialmente durante la década de 1990. El auge de los productos básicos (*commodity boom*) y el crecimiento del sector agrícola en la última década han ayudado a estas organizaciones colectivas a reducir sus deudas y lograr una cierta estabilidad financiera.

Sin embargo, todas las organizaciones colectivas en Uruguay parecen enfrentar los mismos retos, provocados por la entrada de empresas multinacionales desde el año 2000, las características cambiantes de los productores y los costos crecientes de producción (mano de obra y energía) en Uruguay. Las empresas multinacionales tienen acceso a capital y, por lo tanto, pueden invertir en instalaciones modernas para ofrecer mejores servicios a los productores. Los agricultores son cada vez más independientes y menos dependientes de las organizaciones colectivas para obtener información, servicios y acceso a mercados. La lealtad de los miembros es un problema común de todas las organizaciones colectivas descritas anteriormente.

Como resultado de estos cambios, las cooperativas están perdiendo cuota de mercado e, incluso las que son capaces de crecer, lo hacen con reducción de márgenes. El bajo crecimiento, los márgenes decrecientes, y la pérdida de cuota de mercado, son indicadores de que las organizaciones colectivas están perdiendo relevancia en el sector agropecuario uruguayo con el aumento de la competencia.

Además de estos desafíos externos, las organizaciones colectivas en Uruguay también enfrentan desafíos internos. Estos desafíos incluyen restricciones de capital (incapacidad para recaudar capital de los socios y de inversores externos para invertir y crecer), las limitaciones de gobernanza (consejeros son, en general, de edad y carecen de formación en habilidades empresariales básicas) y desafíos de gestión. Todos los dirigentes de las cooperativas entrevistadas para los estudios de casos nacionales identificaron la necesidad de más programas de capacitación y desarrollo de liderazgo para los gerentes y directores de las organizaciones colectivas en Uruguay.

## 5. Casos Internacionales

El objetivo de los casos internacionales es identificar experiencias internacionales extrapolables a Uruguay. El Equipo Técnico del proyecto validó enfocar los casos en 2 países – un desarrollado (EE.UU.) y un emergente (Brasil), ambos con producción agrícola relevante y competitiva como en Uruguay.

### 5.1. País desarrollado – EE.UU.

En los Estados Unidos, las principales cooperativas en el sector agrícola incluyen cooperativas locales (de primer grado) que prestan múltiples servicios a los productores, cooperativas regionales (de segundo grado) formadas por cooperativas locales, y cooperativas de comercialización e industrialización de productos específicos (leche, nueces, frutas y vegetales). Adicionalmente, hay cooperativas de crédito rural (Farm Credit System) y cooperativas de nueva generación. Las siguientes cooperativas fueron seleccionadas por el Equipo Técnico como estudios de caso para el proyecto, cada una representando un tipo de cooperativa: Missouri Farmers Association (MFA), CHS y Blue Diamond Growers (BDG).

#### Missouri Farmers Association (MFA)

MFA es una cooperativa local en el estado de Missouri que presta múltiples servicios a sus productores asociados, principalmente suministro de insumos agrícolas y comercialización de la producción (granos y ganado). MFA se formó en 1914 cuando siete productores se juntaron para organizar un club de productores (*farm club*) en Brunswick, MO. El objetivo del club fue comprar insumos en conjunto y después comercializar la producción también en conjunto a fin de obtener mejores precios. El éxito de ese grupo fomentó la organización de otras 400 cooperativas de primer grado entre 1914 y 1923 en todo el estado. La organización MFA fue establecida en 1923 como una cooperativa central (de segundo grado). Desde entonces MFA ayudó a desarrollar la agricultura en Missouri con la mecanización y la utilización de insumos modernos (semillas mejoradas, genética de animales, fertilizantes y productos veterinarios). La cooperativa también logró representar los intereses agrícolas en el gobierno del estado, a través de acciones de lobby político.

Entre los años 1930 y principios de 1980, la cooperativa creció en todo el estado y diversificó su alcance y así se convirtió en la cooperativa agrícola más grande de los Estados Unidos. La cooperativa invirtió en varias actividades de adición de valor, incluyendo molineras de trigo, procesamiento de soja, procesamiento de carne (ganado, cerdo y aves), lecherías, procesamiento de ración animal, refinerías de petróleo,



producción de semillas y procesamiento de fertilizantes. MFA también se convirtió en el mayor distribuidor de petróleo, gas propano y lubricantes en Missouri con estaciones de servicio de su filial MFA Oil Company. En los años de crecimiento, la cooperativa también desarrolló una cadena de supermercados y una compañía de seguros. Además de su desarrollo económico, los líderes de MFA se dedicaban a actividades políticas a nivel estatal y federal.

La crisis agrícola de la década de 1980 casi llevó a MFA a la quiebra. Los líderes de MFA tuvieron que hacer cambios radicales en la estrategia y la estructura de la cooperativa para sobrevivir. En primer lugar, la cooperativa vendió muchos activos y empresas para reducir el endeudamiento y volver a centrarse en sus negocios principales de suministro de insumos agrícolas y comercialización de granos. La cooperativa decidió salir de los negocios de procesamiento de carnes, de lecherías, de refinería de petróleo, de seguro y también de supermercados. Las filiales MFA Oil Company y Seguros Shelter pasaron a operar como cooperativas independientes. La cooperativa también tuvo que reestructurar su organización interna radicalmente. Muchos activos locales con bajo desempeño fueron cerrados y cooperativas locales se fusionaron en la cooperativa central. Por lo tanto, MFA hoy actúa como una cooperativa de primer grado. Otro cambio estructural importante fue que el Presidente de la cooperativa dejó de tener una función ejecutiva - es decir, la cooperativa ha profesionalizado su gestión. El gerente general y su equipo de gestión no pueden ser productores elegidos, pero deben ser profesionales contratados en el mercado. Con todos estos cambios, MFA fue capaz de sobrevivir a la crisis y volver al crecimiento en los años 1990 y 2000.

Hoy, MFA enfoca sus actividades en la distribución de insumos agrícolas (semillas, fertilizantes, químicos, etc.) y la comercialización de granos y ganado. La cooperativa ha consolidado su liderazgo en el estado de Missouri, adonde cuenta con 45 mil productores asociados, y en los últimos años empezó a expandir en estados vecinos (Arkansas, Kansas y Illinois) con el objetivo de apalancar sus competencias y crecer con generación de ganancias. En 2013, MFA facturó USD 1,5 mil millones con ganancias de USD 15 millones. El patrimonio de MFA es de USD 140 millones, con USD 81 millones en fondos de reserva, lo que ofrece a la cooperativa una estabilidad financiera envidiable.

### CHS Inc.

CHS Inc. se formó en 1998 con la fusión de dos grandes cooperativas regionales de segundo grado (Cenex y Harvest States). El objetivo de la fusión fue crear una cooperativa integrada verticalmente desde la producción y distribución de fertilizantes y energía (gasolina, diésel, propano, lubricantes) a los productores hasta el procesamiento, distribución y exportación de commodities y productos alimentares. En los últimos 15 años, CHS expandió sus operaciones para otros países (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y países de la Europa oriental) con distribución de insumos agrícolas y acopio de granos y oleaginosas. Desde la fusión, la cooperativa creció de 8.000 millones a 45.000 millones de dólares de ingresos.

CHS es un sistema de integración vertical que une los agricultores en los Estados Unidos con clientes en todo el mundo. En su base, CHS tiene 1.100 cooperativas de primer grado como socias, las cuales representan 550 mil productores en todas las zonas agrícolas del país. Los activos de CHS incluyen 2 refinerías de petróleo, plantas de

producción de etanol de maíz y biodiesel, el más grande sistema de distribución de fertilizantes en el país, plantas de acopio, sistema de logística y terminales de exportación de granos y oleaginosas. Hoy CHS es la tercera mayor empresa exportadora de commodities agrícolas de los EE.UU. después de ADM y Cargill. CHS también tiene alianzas estratégicas en empresas de procesamiento. Con Cargill y General Mills, CHS es socia de la más grande empresa molinera de trigo del país. Con la empresa japonesa Mitsui, CHS es socia de una empresa de procesamiento de oleaginosas con productos comercializados a la industria de alimentos. En abril de 2015, CHS anunció una alianza con la más grande cooperativa de Francia (InVivo) llamada ICGrain para originar grano de los productores húngaros para exportar a empresas de alimentos globalmente.

La estrategia de integración vertical y de crecimiento internacional seguida desde 1998 fue exitosa pues CHS logró crecer la facturación de 8 mil millones para 45 mil millones de dólares y generar ganancias arriba de 1 mil millones de dólares al año. En los últimos 5 años, CHS ha repartido a sus socios más de 2,5 mil millones de dólares en dividendos y reembolsos de capital. El crecimiento de facturación y ganancias permite que CHS tenga un plan de inversiones de 11 mil millones de dólares entre 2011 y 2019 para mejorar su infraestructura y los servicios brindados a los socios. Una innovación organizativa de CHS fue la emisión de acciones preferentes, sin derecho a voto, en el mercado de NASDAQ para adquirir capital de inversores externos y fortalecer su balance financiero en 2001. Desde entonces, el capital en acciones preferentes creció de 9 millones para 2,2 mil millones de dólares en 2015. Como resultado, CHS se ha posicionado para competir con ADM, Bunge, Cargill y otras empresas multinacionales en escala global.

#### Blue Diamond Growers (BDG)

Blue Diamond Growers (BDG) es una cooperativa de comercialización e industrialización de almendras. Sus 3 mil productores son responsables del 20% de la cosecha de almendras en California, que a su vez suministra el 82% de las almendras que se producen en el mundo. BDG fue formada en 1910 por 230 productores de almendras de California con el objetivo de diferenciar su producción de los países productores tradicionales (España e Italia). Desde entonces, la producción de almendras en California creció de 5 millones de libras para 2 mil millones de libras en 2010. Con el liderazgo de la cooperativa BDG, las almendras de California son reconocidas como las de mejor calidad en el mercado internacional. BDG exporta 50% de su producción para más de 90 países.

El éxito de BDG se puede explicar por su estrategia de crecimiento de la oferta de productos de calidad al mismo tiempo que la cooperativa hizo un trabajo importante de expansión de la demanda en los EE.UU. y otros países. En los años 1960, por ejemplo, BDG entró en el mercado japonés que hoy es un mercado importante de 100 millones de dólares al año. En la década de 1970, BDG desarrolló los mercados de India y China, que hoy representan mercados de 300 millones de dólares al año. En el mercado interno, BDG logró innovar y desarrollar productos de alto valor añadido para el nicho de productos sanos, incluyendo la leche de almendras (sin lactosa), chips de almendras (sin gluten) y diversos sabores de almendras para snacks de consumidores finales. Esos productos con la marca Blue Diamond generaron más de 500 millones de dólares en facturación para la cooperativa en 2014. A través de esas innovaciones, la cooperativa

BDG logró disminuir su dependencia del negocio de productos básicos (commodities) y crear más valor para sus productores. En los últimos 5 años, la facturación de la cooperativa creció de 750 millones para 1,5 mil millones de dólares y el valor de las almendras de los socios creció de 500 millones para más de 1.000 millones de dólares.

Un desafío constante de BDG es la fidelización de los productores, que cada vez más toman decisiones basadas únicamente en el precio pago por las almendras. La competencia en California es feroz con más de 120 compradores en el mercado. Los productores más jóvenes y los más grandes no tienen compromiso con la cooperativa y siempre buscan los mejores precios en el mercado. El contrato modelo de BDG con sus socios es un contrato de 5 años con fidelidad exclusiva a la cooperativa. A cada año, la cooperativa retiene el 3% de la venta de almendras de cada socio como aporte de capital. Ese aporte de capital de los socios es fundamental para que la cooperativa tenga capital disponible para invertir en sus plantas de procesamiento y desarrollar nuevos productos y mercados. Sin embargo, muchos productores no quieren comprometer su producción por 5 años con la cooperativa o dejar 3% de la venta como aporte de capital. Así, la cooperativa tiene contratos flexibles de 1 y 2 años sin aporte de capital para atraer nuevos productores. Otro cambio importante fue el pago de un valor más grande (premio) por volumen de almendras para atraer productores de más grande escala a la cooperativa.

## 5.2. País emergente – Brasil

En Brasil, vamos a analizar la organización y la estrategia llevada a cabo por las cooperativas agrarias en dos estados diferentes. El primer estado, Paraná, en el sur de Brasil ocupa una región agrícola tradicional con pequeños agricultores familiares (tamaño medio de 50 hectáreas) y la presencia dominante de las cooperativas agrícolas que comercializan el 50% de la producción agrícola. Estas cooperativas están organizadas por regiones o municipios y ofrecen servicios múltiples a los agricultores en su territorio de actuación – crédito, insumos agrícolas y comercialización. Las cooperativas de Paraná tienden a integrarse verticalmente con plantas de procesamiento para agregar valor a los ingresos de los productores. Vamos a analizar dos cooperativas que tienen mucho éxito y pasaron por importantes cambios en las últimas décadas (Castrolanda y Agrária). También analizaremos dos organizaciones que prestan servicios a las cooperativas (OCEPAR y SESCOOP).

El segundo estado es Mato Grosso, que está en la frontera agrícola del cerrado brasileño. La estructura de la agricultura es muy diferente de Paraná, con grandes granjas comerciales (tamaño medio de 500 hectáreas) y la reciente aparición de grandes empresas agrícolas con más de 100.000 hectáreas. Desde el año 2000, una nueva generación de cooperativas surgió en Mato Grosso, que son muy diferentes de las cooperativas en el sur de Brasil. La membresía es selectiva y los agricultores deben invertir por adelantado para convertirse en socios. Estas cooperativas tienen un alcance muy limitado de actividades (por ejemplo, pools de compra de insumos, pools de comercialización de granos) y se consideran extensiones de la granja. Cooperfibra y Unicotton son dos cooperativas que serán analizadas en este informe.

### 5.2.1. Paraná (PR)

El desarrollo de la agricultura en el sur de Brasil no se puede explicar sin el papel de millones de inmigrantes europeos (italianos, portugueses, españoles, alemanes, holandeses, ucranianos, polacos, etc.), que han llegado a Brasil entre los años 1870 y la década de 1950. La mayoría de ellos encontraron trabajo como aparceros en plantaciones de café. Algunos se establecieron en colonias organizadas por grupos de inmigrantes de la misma etnia en su país de origen que vinieron hasta el sur de Brasil. Uno de estos casos es un grupo de 50 familias holandesas organizadas antes de emigrar como Sociedad Cooperativa en Hoogeveen, en los Países Bajos, que llegaron a Castro, PR en diciembre de 1951. Otro grupo estaba compuesto por 500 familias de Suabia del antiguo Imperio Austro-húngaro que llegó a Guarapuava, PR para formar la Colonia Entre Ríos también en 1951.

Estos inmigrantes europeos y sus descendientes ayudaron a transformar Paraná a partir de su dependencia económica de las plantaciones de café a una potencia agrícola diversificada. Paraná es hoy un estado agrícola importante en Brasil. Es el mayor productor de cebada, frijoles, maíz, carne de ave y trigo; el segundo mayor productor de yuca (mandioca), avena, centeno y soja; y un importante productor de café, leche, carne de cerdo, papas, tabaco, caña de azúcar, cebolla y maní. Toda esta producción proviene de 370.000 productores en 15 millones de hectáreas, lo que equivale a menos del 5% de las tierras agrícolas del país. El tamaño promedio de una granja de Paraná es de 41 hectáreas, con cerca de USD 23.000 en ingresos agrícolas brutos anuales.

El éxito en el desarrollo de la agricultura en Paraná se puede atribuir en gran parte a la fortaleza de sus organizaciones colectivas de agricultores. Según datos de la Organización Cooperativa de Paraná (OCEPAR), el estado cuenta con 77 cooperativas agrícolas con BRL \$38 mil millones en ingresos totales (2013), una cuota de mercado del 56% de la comercialización de la producción agrícola del estado, y USD \$3 mil millones de exportaciones agrícolas. Estas cooperativas cuentan con 136.000 agricultores como socios-propietarios o un tercio de todas las granjas en el estado. Alrededor del 70% de estos miembros de cooperativas cultivan menos de 50 ha. Quince de las 30 cooperativas agrícolas más grandes en Brasil tienen su sede en Paraná. Estas cooperativas son de rubros múltiples, ya que brindan un conjunto de servicios a sus agricultores, incluyendo la asistencia técnica, crédito rural, el suministro de insumos agrícolas, el almacenamiento y la manipulación, transformación, comercialización, gestión de riesgos y la exportación de granos y otros productos.

### OCB y OCEPAR

Antes de analizar algunos ejemplos para ilustrar el papel de las cooperativas agrícolas en la organización y el éxito de la agricultura en Paraná, primero debemos entender el contexto institucional de las cooperativas en Brasil. Hasta 1966, los líderes de cooperativas tenían una flexibilidad considerable para formar y organizar asociaciones colectivas en Brasil. La primera ley de cooperativas en Brasil se remonta a 1903, pero fue sólo con el decreto 22.239 de 1932 que el gobierno federal establece normas relativas a las características de la organización de una cooperativa. Estas reglas y doctrinas siguieron de cerca los principios de *Rochdale* de cooperación, incluyendo la membresía abierta y voluntaria, el control democrático, y la rentabilidad limitada sobre el capital. Además, se concedió a las cooperativas un trato fiscal favorable en relación a las empresas comerciales. Esta fase inicial de desarrollo cooperativo en Brasil era liberal en cuanto a la formación y el funcionamiento de las cooperativas.

El desarrollo posterior de las cooperativas agrícolas en Brasil se vio afectado por el aumento de intervención del gobierno federal en la agricultura a partir de mediados de la década de 1960 hasta finales de los 80. Esta intervención incluye el crédito rural subsidiado, apoyo a los precios de los productos básicos y la regulación de mercados. El Decreto-ley 59 de 1966 instituyó una fase de aumento de la intervención federal en las cooperativas que duró hasta 1988. Esta fase también incluyó la promulgación de la ley nacional no. 5764 en 1971, que estableció el marco institucional en el que el sistema cooperativo brasileño opera hasta hoy. La ley de 1971 define la situación jurídica de las cooperativas y establece reglas bien definidas para su organización y funcionamiento. Con los artículos 92 al 94 de la ley de cooperativas de 1971, el sistema cooperativo brasileño perdió su independencia ya que el gobierno federal se reservó el derecho de supervisar la organización y funcionamiento de todos los tipos de cooperativas en el país. Entre 1966 y 1988, una agencia del estado llamada INCRA (Instituto Nacional de Colonización y Reforma Agraria) regulaba y controlaba las cooperativas agrícolas.

La ley de 1971 también proporcionó legitimidad oficial a la unificación del sistema cooperativo basado en la representación exclusiva de la Organización de Cooperativas Brasileñas (OCB). A pesar de que presentó mayor intervención del gobierno, la ley es un hito para el movimiento cooperativo ya que proporcionó la base legal para el sistema OCB organizarse y ser viable. En consecuencia, todas las cooperativas que operan en Brasil comenzaron a seguir y se ajustan a un modelo de negocio estándar, lo que permite su expansión económica. Desde 1971 la OCB ha sido el organismo más alto de representación de todas las cooperativas del país. La OCB es responsable por la promoción y defensa del sistema cooperativo en todas las instancias políticas e institucionales. También tiene la responsabilidad de preservar y mejorar el sistema, y de alentar y asesorar a las sociedades cooperativas. Desde su creación, la OCB ha asumido la responsabilidad de organizar el movimiento cooperativo con el fin de fortalecerlo y consolidarlo. Hoy en día hay 27 organizaciones cooperativas a nivel estatal (como OCEPAR en Paraná) que representan 6.600 cooperativas en 13 sectores de actividad económica, incluyendo 1.500 cooperativas agrícolas.

La Constitución de 1988 introdujo el principio conocido como “autogestión”, ya que el gobierno federal dejó de intervenir en la formación, organización y funcionamiento de las cooperativas. La Secretaría Nacional de Cooperativas (Senacoop), que sustituyó al INCRA en el control del movimiento cooperativo, y el Consejo Nacional de Cooperativas (CNC) interrumpieron sus funciones de supervisión después de la Constitución de 1988. Como resultado de este cambio institucional, la liberalización económica y cambios en las políticas agrícolas de la década de 1990, las cooperativas agrícolas comenzaron a enfrentarse a un entorno de mercado cada vez más liberal, sin protección del estado.

Desde la década de 1990, la OCB jugó un papel cada vez más importante en la autorregulación del movimiento cooperativo en Brasil. Para cumplir esta función, la OCB ha implementado dos programas desde entonces. El primer programa creó un fondo de inversión del gobierno para que las cooperativas puedan reestructurarse y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. El segundo programa fue diseñado para financiar y proporcionar educación cooperativa en todo el país. A raíz de las actividades de promoción eficaces de la OCB, el gobierno federal instituyó el Programa de Revitalización de Cooperativas Agrícolas (Recoop) y el Servicio Nacional de Educación Cooperativa (Sescoop) en 1998. SESCOOP es financiado por un impuesto del 2,5% en la

nómina de todas las cooperativas del país. Los fondos se desembolsan por organizaciones a nivel estatal que agregan la demanda de programas educativos de sus socios cooperativistas. Por ejemplo, el presupuesto de SESCOOP en Paraná fue de BRL \$31 millones en 2014 y ha financiado más de 5.500 proyectos de creación de capacidad que llegaron a más de 151.000 participantes. Estos proyectos incluyen talleres, capacitación, desarrollo de liderazgo y cursos de corta y larga duración que atendieron a miembros de las cooperativas, empleados, directivos y consejeros.

### Castrolanda

Los primeros inmigrantes holandeses llegaron a la región de Campos Gerais, PR y se establecieron en la colonia Carambeí en 1911. Estos pioneros formaron la cooperativa Batavo en 1925 para procesar y comercializar leche y productos lácteos. Otros dos grupos de inmigrantes holandeses también se asentaron en la misma región – la colonia Castrolanda en 1951 y la colonia Arapoti en 1960 – y también organizaron las cooperativas Castrolanda y Capal, respectivamente. Estas tres cooperativas agrícolas formadas por inmigrantes holandeses están hoy en día entre los más grandes del país con ingresos combinados de BRL \$3,8 mil millones y 3.000 miembros que producen en 390.000 hectáreas. Los niveles de productividad alcanzados por estos agricultores están por encima de los promedios nacionales y de Paraná, debido principalmente a los servicios prestados por sus cooperativas. En lo que sigue, se explica la evolución de una de estas cooperativas y cómo ayudó a los agricultores a desarrollar y aumentar la productividad en la región de Campos Gerais.

En 1951, 44 agricultores formaron la Sociedad Cooperativa de Emigración en Hoogeveen, Holanda con dos objetivos: organizar la exportación de los bienes de los emigrantes a Brasil y adquirir tierras en Brasil para su asentamiento. Entre 1951 y 1954, cerca de 50 familias de diferentes provincias holandesas llegaron a Castro, PR y formaron la colonia y la cooperativa Castrolanda. Un grupo de 362 inmigrantes llegó a la colonia con cerca de 1.200 vacas lecheras, 12 tractores, 1 camión, varios jeeps, materiales y herramientas. Eran pequeños agricultores en los Países Bajos que luchaban por ganarse la vida después de la Segunda Guerra Mundial. Con la puesta en común de sus activos y una línea de crédito a 10 años del gobierno de Paraná, ellos compraron 5.612 hectáreas. Cada familia recibió una parcela de tierra entre 35 hasta 200 hectáreas en función de su aporte de capital a la Sociedad Cooperativa de Emigración. En los primeros cinco años de actividades, estos inmigrantes organizaron y construyeron una iglesia, una escuela, una biblioteca y un club juvenil. Pero no fue hasta la década de 1970 que la colonia tuvo acceso a la energía eléctrica, al servicio telefónico y calles pavimentadas.

Castrolanda se encuentra en una meseta a 160 km noroeste de la capital de Paraná, Curitiba, en una región llamada Campos Gerais. En la década de 1950, la región no era considerada apta para la agricultura debido a sus suelos poco profundos, arenosos, con baja fertilidad natural y propensos a la erosión. Así, al principio estos inmigrantes sobrevivieron de la producción de leche de las vacas que habían importado de los Países Bajos. En 1954 se organizó una asociación de productores de ganado para desarrollar un registro genealógico de la cabaña lechera, para promover su mejoramiento genético a través de la inseminación artificial, y comercializar animales registrados a otros agricultores. El Centro de Entrenamiento de Productores Lecheros (CTP) se estableció en 1966 para el desarrollo de recursos humanos para trabajar en las granjas lecheras y

transferir conocimientos a los productores fuera de la cooperativa. Entre 1966 y 2000, el CTP capacitó a más de 10.000 agricultores en mejores prácticas de producción de leche. Los productores también recibieron insumos, asistencia de crédito y técnicos de granja de la cooperativa.

En 1957 Castrolanda formó una cooperativa central con Batavo, la cooperativa hermana de inmigrantes holandeses ubicada a 30 km de Castrolanda, para construir una planta procesadora de leche en Carambeí, PR. En su primer año de funcionamiento, la planta procesa 5 millones de litros de leche cruda para leche pasteurizada, queso, mantequilla y otros productos lácteos. En 1990, la región fue considerada una de las mejores cuencas lecheras en Brasil con alta productividad y altos niveles de calidad y la planta procesa 85 millones de litros de leche cruda. Los productos de marca Batavo alcanzaron a consumidores en las ciudades brasileñas principales y competían favorablemente con otros procesadores nacionales y multinacionales. A raíz de los cambios estructurales dramáticos en el mercado interno de leche en la década de 1990, las cooperativas decidieron vender la planta de procesamiento y el nombre de la marca en 1997. Las cooperativas reorientaron su trabajo en el suministro de insumos agrícolas y asistencia técnica a los productores para ayudarles a aumentar la productividad y la calidad. Además, formaron un grupo de marketing (llamado Pool ABC) para comercializar la leche de forma colectiva a los procesadores. Esta estrategia funcionó bien hasta que a finales de la década de 2000, cuando las cooperativas decidieron invertir en una nueva planta de procesamiento. El volumen de leche procesada en esta nueva planta aumentó de 88 millones de litros en 2008 para 560 millones de litros en 2013. La planta vende ingredientes lácteos para procesadores de alimentos y las cooperativas están invirtiendo en marcas vinculadas a su herencia holandesa para productos de consumo.

A pesar de establecerse en una región con suelos pobres, Castrolanda también desarrolló tecnologías para ayudar a sus miembros a diversificar con otros productos agrícolas. Entre 1957 y 1979 el gobierno holandés ha financiado un agrónomo para desarrollar sistemas de producción de cultivos adaptados a las condiciones de cultivo de la región de Campos Gerais y proporcionar asistencia técnica a los agricultores. Este esfuerzo de investigación y divulgación dio sus frutos rápidamente y para 1968 los agricultores de Castrolanda ya no dependían solamente de la producción de leche. La zona de producción de los cultivos de los miembros de Castrolanda aumentó de 2.000 hectáreas en la década de 1960 a 36.000 hectáreas en el 2000 y 125.000 ha en el 2010. La producción de cultivos incluye soja, maíz, trigo, papas y otros cultivos, además de leche y carne de cerdo.

El señor Hartman, el primer agrónomo enviado por el gobierno holandés para trabajar con los agricultores de Castrolanda, creó una escuela agrícola en 1958 y los primeros campos experimentales de la cooperativa para probar nuevas variedades de semillas y sistemas de producción. Los agricultores formaron un comité para supervisar los experimentos e identificar los mejores cultivos adaptados a la región. Hartman y sus sucesores también fomentaron el desarrollo de asociaciones de productores para compartir mejores prácticas de producción y días de campo organizados y así permitir que las empresas privadas muestren sus nuevas tecnologías y maquinarias a los agricultores.

Con el conocimiento acumulado desarrollado por los ingenieros agrónomos holandeses, Castrolanda pudo organizar su propio departamento técnico en 1979. Se contrató a un

equipo de agrónomos formados en universidades brasileñas para prestar asistencia técnica a los agricultores. Hasta hoy los agricultores de Castrolanda reciben servicios de asistencia técnica prestados por el personal del Departamento Técnico sin costo alguno. Los niveles de productividad alcanzados por los agricultores de Castrolanda son significativamente más altos que los niveles de Brasil y de Paraná. Por ejemplo, la productividad media de los principales cultivos en Castrolanda fueron los siguientes en 2012: 3.659 kg/ha para la soja, 10.852 kg/ha para el maíz y 3.016 kg/ha para el trigo, que son aproximadamente 30% superiores a los promedios del país y del estado para la soja y el trigo, y casi el doble para el maíz.

Las tres cooperativas formadas por inmigrantes holandeses, Arapoti (Capal), Batavo y Castrolanda, innovaron otra vez en 1984 cuando unieron sus fuerzas para crear la Fundación ABC con el objetivo de realizar actividades de I&D agrícola y de divulgación de nuevas tecnologías a los agricultores. La Fundación ABC es una organización privada, sin fines de lucro financiada por las contribuciones de los productores de las tres cooperativas y honorarios por servicios prestados a otras entidades, como las pruebas de suelo y pruebas de productos en sus campos experimentales. En la década de 1980, la Fundación ABC fue pionera en el desarrollo de la siembra directa en Brasil por delante de los institutos públicos de investigación. Dada la baja fertilidad y la alta susceptibilidad a la erosión de los suelos de Campos Gerais, la siembra directa fue una innovación tecnológica importante que ha demandado inversiones en nuevos equipos de siembra, el control de malezas y la rotación de cultivos. Con el éxito del desarrollo de la siembra directa, la Fundación ABC entró en acuerdos con Embrapa, IAPAR y otros institutos de investigación públicos para difundir la tecnología a otras regiones del país.

Hasta hoy la Fundación ABC sigue participando en la investigación agrícola aplicada en campos experimentales ubicados en cuatro municipios de Paraná y uno en São Paulo. Cuenta con alianzas de investigación con las principales universidades y centros de investigación en Brasil y con un equipo de investigadores en las áreas de fertilidad del suelo, la ciencia de cultivos, la ciencia de malezas, fitopatología, entomología, mecanización agrícola, nutrición animal, pasturas, agrometeorología y sistemas de información geográfica.

Con el aumento de la producción agrícola en la región de Campos Gerais, estimulado por las inversiones en tecnologías adaptadas a las condiciones locales desde la década de 1950, las tres cooperativas incrementaron la inter-cooperación con alianzas estratégicas para invertir en instalaciones de procesamiento. Además de la planta de procesamiento de lácteos descrita anteriormente, las nuevas inversiones incluyen molienda de trigo, procesamiento de carne de cerdo y procesamiento de ración animal. Aparte de proporcionar la tecnología y los servicios necesarios para que los agricultores adopten nuevas tecnologías y aumenten la productividad, el ejemplo de estas cooperativas muestra la forma en que proporcionan acceso a mercados y oportunidades para los agricultores que agregan valor a su producción. Estas estrategias cooperativistas son fundamentales para garantizar la viabilidad económica y la supervivencia de las pequeñas explotaciones familiares en la región.

#### Cooperativa Agraria

En la década de 1750, un grupo de agricultores del sur de Alemania (los Swaben) se trasladó a la región sureste del Imperio Austro-Húngaro para desarrollar la agricultura al



largo del río Danubio. Ellos cultivaron esa tierra hasta 1944, cuando sus activos fueron expropiados tras la invasión rusa en la Segunda Guerra Mundial. Vivieron como refugiados en Austria hasta 1951 cuando recibieron una beca de una fundación humanitaria Suiza para buscar tierras e instalarse en Brasil. Una comisión encabezada por el agrónomo Michael Moor identificó 22.000 hectáreas disponibles cerca de la ciudad de Guarapuava en la región centro-sur de Paraná. Cerca de 500 familias de Swaben llegaron en 1951, se establecieron en la colonia de Entre Ríos y formaron la cooperativa Agraria. Cada familia recibió 15 hectáreas de tierra, además de 8 hectáreas para cada hijo y 4 hectáreas para cada hija.

A diferencia de los inmigrantes holandeses, los Swaben no tenían activos y tuvieron que empezar de cero para desarrollar la agricultura. Tampoco tenían experiencia en la producción ganadera. Así que primero intentaron plantar trigo sin éxito debido a que los suelos de la región no eran fértiles. Sólo el arroz dio frutos en la región, aunque con baja productividad. Entre 1951 y 1966, los inmigrantes Swaben pasaron por diversas crisis y muchas familias salieron de la colonia en busca de trabajo en Curitiba o São Paulo. Recién en la década de 1960 la agricultura se comenzó a desarrollar en la región con la introducción de la soja, las inversiones en la fertilidad del suelo y la adopción de prácticas agronómicas adecuadas.

De manera similar a Castrolanda, la cooperativa Agraria también invirtió en I&D para desarrollar semillas y tecnologías para las condiciones de cultivo específicas de su región. La cooperativa organizó su propia fundación de investigación, llamada FAPA, siguiendo el modelo de la Fundación ABC de las cooperativas holandesas. La productividad y la producción agrícola dispararon en la década de 1970 y la cooperativa creció horizontalmente hasta los años 90. Los niveles de productividad actuales de los principales cultivos son tan altos como los obtenidos por los agricultores de Castrolanda: 3.883 kg/ha para la soja, 11.828 kg/ha para el maíz y 2.733 kg/ha para el trigo. Los productores de Agraria lograron obtener 4.800 kg/ha en la producción de cebada en 2013, casi el doble del promedio nacional de productividad. En los últimos quince años la cooperativa ha recibido premios regularmente por los altos niveles de productividad alcanzados por sus agricultores asociados.

Los cambios estructurales de la década de 1990 trajeron desafíos importantes a las cooperativas en Brasil y Agraria no fue inmune. Entre 1995 y 1999 la cooperativa sufrió graves pérdidas económicas y casi entró en falencia. Pero con un nuevo liderazgo, reposicionamiento estratégico y un fuerte compromiso por parte de los miembros, la cooperativa fue capaz de dar la vuelta y superar sus desafíos financieros. El cambio estratégico más importante fue construir cadenas de valor integradas verticalmente de los campos experimentales hasta el procesamiento de sus principales cultivos. Basándose en su experiencia agrícola, Agraria ha invertido en plantas de procesamiento de soja, maíz, trigo y cebada y se convirtió en un importante proveedor de ingredientes para las principales compañías de alimentos y bebidas de Brasil.

Por ejemplo, Agraria suministra alrededor del 25% del total de la cebada cervecera para la producción de cerveza en Brasil. Se formó una alianza estratégica con la compañía alemana IREKS para desarrollar nuevos productos especiales de harina de trigo para panaderías en el mercado interno. También invirtió fuertemente en programas de calidad total y mejora continua de gestión, incluso a nivel de las fincas. Por último, su plan estratégico fue ligado a medidas claramente definidas de desempeño en materia de

sostenibilidad (cero accidentes en sus instalaciones), el desempeño financiero de la cooperativa (rentabilidad) y rendimientos de los productores (incrementos anuales del 5%). Cuando casi estuvo en bancarrota en 1999, la cooperativa tuvo una facturación de BRL \$257 millones e incurrió una pérdida neta de BRL \$108 millones. En los últimos tres años de funcionamiento (2012-2014), la cooperativa facturó en promedio BRL \$2,1 mil millones y generó un ingreso neto promedio de BRL \$74 millones por año. Así, el patrimonio de la cooperativa fue reconstruido a partir de un valor negativo en 1999 a BRL \$821 millones en 2013.

La cooperativa cuenta actualmente con 600 miembros que cultivan 116.000 hectáreas. Estos miembros están totalmente comprometidos con Agraria, o sea tienen que adquirir el 100% de sus necesidades de crédito y de insumos agrícolas de la cooperativa y entregar y comercializar el 100% de su producción de cultivos a la cooperativa. En otras palabras, la totalidad de sus transacciones de negocios giran en torno a la cooperativa. Este fuerte compromiso de los miembros de la cooperativa permite vincular de manera efectiva a estos productores con compradores de ingredientes alimenticios y maximizar el valor de su producción agrícola. Debido a que las cadenas de valor son coordinadas y dirigidas por una cooperativa, el valor creado por la coordinación vertical retorna a los agricultores como mejor infraestructura y servicios (asistencia técnica y cursos de entrenamiento sin costo), el aumento de los precios de sus materias primas y el patrimonio neto acumulado en la cooperativa (cerca de BRL \$1,3 millones por cada socio en diciembre de 2014).

#### 5.2.2. Mato Grosso (MT)

Hasta la década de 1970, las actividades agrícolas en el estado de Mato Grosso fueron predominantemente ganadería extensiva y cultivos básicos para la subsistencia con bajos niveles de productividad. Esta situación empezó a cambiar con un conjunto de políticas implementadas por el régimen militar que tuvo como objetivo integrar la Amazonia Legal<sup>9</sup> para el resto del país, con la promulgación del Plan de Integración Nacional en 1970. Estas políticas incluyeron el desarrollo de infraestructura (principalmente carreteras), exenciones fiscales para las empresas inversoras en la región y el crédito subsidiado. Proyectos de colonización liderados por el Estado fueron diseñados para resolver el problema de campesinos pobres sin tierra. Los principales proyectos de colonización liderados por el estado colonizaron más de 5 millones de hectáreas en los años 70 y 80. Proyectos de colonización privados organizados por empresas de colonización y cooperativas fueron también agentes pertinentes del desarrollo agrícola en Mato Grosso. Parecido a los casos de los proyectos de colonización holandesa y alemana en la década de 1950 en Paraná, descrito anteriormente, las entidades privadas de colonización de Mato Grosso han demarcado y ocupado tierras, brindando servicios básicos a los pequeños agricultores que vinieron principalmente de la región sur.

Como resultado de estas políticas para desarrollar la Amazonia Legal, que atrajo a los agricultores, ganaderos y campesinos de todo el país, el número de establecimientos agrícolas en Mato Grosso aumentó al igual que el área de producción agrícola. Entre 1985 y 2006, el área con pasturas sembradas en Mato Grosso aumentó de 6 a 18 millones de hectáreas y el número de ganado vacuno aumentó de 6,5 a 20,6 millones de

---

<sup>9</sup> La Amazonia Legal es una división geo-política que incluye 9 estados en la región norte de Brasil, creada por el gobierno de Getulio Vargas en 1953 para establecer políticas de desarrollo en la región.

cabezas. El rebaño de ganado de carne alcanzó 28 millones de cabezas en 2014 y la producción de carne representa el 20% del valor bruto de toda la producción agrícola de Mato Grosso. Aún más impresionante que el crecimiento del sector ganadero ha sido el aumento en la producción de cultivos, en particular, la soja, el maíz y el algodón. Entre 1985 y 2006, la superficie cultivada en Mato Grosso se triplicó de 2 a 6 millones de hectáreas. Datos recientes muestran que los cultivos continuaron expandiéndose en el estado, con el área sembrada llegando a 13 millones de hectáreas y una producción agrícola total de 48 millones de toneladas en 2014. La producción agrícola ha crecido como resultado tanto de la expansión en superficie plantada, como de las ganancias de productividad, que aumentó de 1,4 toneladas por hectárea en 1977 a 3,6 en 2014. Hoy Mato Grosso supera a Paraná como el mayor productor del país. El estado produce el 30% de la cosecha de soja de Brasil, el 23% de la cosecha de maíz y el 58% de la cosecha de algodón.

A diferencia del sur de Brasil, la estructura de la agricultura es muy concentrada en Mato Grosso. Los datos del Censo de Agricultura de 2006 muestran que el tamaño medio de las explotaciones en el estado es de 431 hectáreas. Alrededor del 70% de los productores cultivan menos de 100 hectáreas. Estos establecimientos agrícolas son de pequeños propietarios y campesinos que se asentaron en los proyectos de reforma agraria. El total de la tierra en pequeñas explotaciones agrícolas asciende a 2,6 millones de hectáreas, lo que equivale solamente al 5% de la superficie agrícola total en el estado. Entre los productores comerciales, hay tres categorías generales: tamaño pequeño (100 a 500 ha), medio (500-2,500 ha) y grandes (por encima de 2.500 ha). Los 35.000 productores comerciales en Mato Grosso cultivan 46 millones de hectáreas o el 95% de las tierras agrícolas en el estado. Otro fenómeno reciente que está cambiando la estructura de la producción agrícola de Mato Grosso es el surgimiento de empresas agrícolas desde 2005. Estos nuevos actores incluyen compañías cotizadas en bolsa (por ejemplo SLC Agrícola, Vanguarda Agro y BrasilAgro), compañías privadas controladas por fondos de capital privado (por ejemplo Agrifirma, Agrinvest y Tiba Agro) y filiales de empresas comerciales multinacionales (por ejemplo Ceagro-Mitsubishi y XinguAgri-Multigrain). Actualmente hay más de 40 entidades agrícolas corporativas cultivando más de 50.000 hectáreas cada una en el cerrado brasileño.

### Cooperfibra

La Cooperativa de productores de algodón de Campo Verde (Cooperfibra) fue fundada en marzo de 2001 en el municipio de Campo Verde, MT. Inicialmente formada como un grupo de compras de insumos agrícolas, la cooperativa amplió el alcance de sus actividades y en la actualidad ofrece una amplia gama de servicios a sus 190 socios. Además de continuar con su papel en la negociación de compra de insumos de los miembros, Cooperfibra también actúa en el procesamiento y la clasificación del algodón; secado, almacenamiento y logística de granos (soja y maíz); y la comercialización y exportación de granos y algodón. En septiembre de 2011, Cooperfibra abrió su primera industria, un hilado de algodón con capacidad para procesar 1.200 toneladas de hilo por mes. En 2014, Cooperfibra totalizó USD \$800 millones de facturación.

La motivación principal para la formación de Cooperfibra fue económica, es decir, la defensa de los intereses y mejorar los márgenes de sus productores. La misión de Cooperfibra es “facilitar las actividades de la agroindustria, que ofrece servicios,

soluciones y tecnología para nuestros miembros y productos de alta calidad a nuestros clientes, basadas en relaciones de confianza y lealtad.” “Nuestra gente quiere ser menos dependiente de las multinacionales”, según Carlos Alberto Menegati, el gerente de Cooperfibra. Con Cooperfibra a su lado, “el productor de Campo Verde sería el último a vender tierra a las multinacionales”.

Gran parte de los productores que lideraron el proceso de formación de Cooperfibra en 2001 tenía una experiencia pasada con cooperativas en el sur del país. A raíz de estas cooperativas tradicionales, Cooperfibra también desempeña el papel de “paraguas colectivo” de sus productores, pero con una filosofía diferente. “Cambiamos la sistemática y adoptamos una filosofía más individualizada”, donde “cada productor lleva su propio peso”. Por lo tanto, el cuadro de asociados de Cooperfibra no está abierto. Nuevos miembros potenciales deben pasar por una selección a través de criterios pre-establecidos de admisión y también ser aprobado por el Directorio.

### *Operaciones de Cooperfibra*

La cooperativa Cooperfibra organiza pools de compra de insumos y representa a sus productores afiliados frente a los proveedores. Al comienzo de sus actividades, la atención se centró en la adquisición de pesticidas y fertilizantes. Más recientemente, Cooperfibra empezó a organizar grupos de compra de maquinarias, camiones y silos para almacenamiento de granos. Con un mayor volumen de compra, Cooperfibra puede negociar mejores términos y pasar descuentos a sus miembros. El proveedor factura directamente al productor, es decir, que el volumen de negocios (alrededor de USD \$400 millones en 2014) no pasa por la cooperativa. La cooperativa cobra una tarifa de servicio del 1% sobre el valor de la transacción de cada productor. Esta cuota cubre los gastos de funcionamiento de la cooperativa.

Las ventajas de este modelo de mediación son varias. En primer lugar, la distribución del excedente es instantánea. Además, la cooperativa no lleva los riesgos de la operación y no necesita capital de trabajo ni formar inventarios. Otra ventaja de este modelo es que Cooperfibra tiene productores que han pasado por una selección para entrar en la cooperativa y por tanto tienen crédito y reputación en la región. Esta reputación de Cooperfibra y sus productores también facilita las negociaciones con los proveedores, ya que el riesgo de impago se reduce al mínimo.

Cooperfibra también es activa en la comercialización de la producción de sus miembros, principalmente soja, maíz y algodón. El modelo de negocio es similar a la compra de insumos, o sea la cooperativa logra mejores precios en el mercado por representar un mayor volumen de producción. En la campaña 2012-13, los productores de Cooperfibra plantaron 155.000 hectáreas de soja, 62.000 hectáreas de algodón y 102.000 hectáreas de maíz.

Siguiendo el modelo de la intermediación en la compra de insumos, Cooperfibra no genera márgenes en la comercialización de la producción. Por lo tanto, los precios obtenidos en el mercado se transmiten directamente a los productores; es decir, la operación no genera excedentes a la cooperativa. Sin embargo, Cooperfibra cobra una tarifa de servicio en el valor del producto comercializado: 1,3% para el algodón y de 0,6% para la soja y el maíz. La venta de granos generó ingresos de BRL \$750 millones en 2014 distribuidos de esta manera: de algodón (40%), soja (39%) y el maíz (21%).

Cooperfibra tiene capacidad fija para almacenar 1,2 millones de sacos de grano, hecho con una inversión de BRL \$12 millones. Esta inversión se llevó a cabo siguiendo un modelo de condominio, es decir, cada productor invirtió capital en proporción a su espacio de almacenamiento en la unidad. Los productores que decidieron participar en este condominio también son responsables por los costos de manutención de la unidad de almacenamiento independiente de utilizar su espacio o no. Esta tarifa varía dependiendo del presupuesto y se establece en una reunión anual en presencia de los productores que participan en el condominio. En este modelo, los miembros de Cooperfibra que optaron por no participar en el condominio de almacenaje no tuvieron que aportar capital y no son responsables por el costo de manutención del almacén.

El laboratorio de clasificación de algodón de Cooperfibra tiene 4 equipos HVI y tiene la capacidad para aclimatar 15.000 muestras y de analizar 6.000 muestras por día. En 2014, el negocio de clasificación de algodón generó ingresos de BRL \$2 millones para la cooperativa.

En septiembre de 2011, Cooperfibra inició las actividades de su industria de hilatura de algodón. La industria fue posible gracias a una inversión total de BRL \$45 millones de los cuales BRL \$23 millones fueron financiados a través de un préstamo a largo plazo. Los restantes BRL \$22 millones provinieron de Cooperfibra y capital propio de un grupo de 32 productores. El 13% del patrimonio de la industria es de Cooperfibra y el 87% de los 32 productores que han optado por participar en la inversión.

La industria no tiene ninguna obligación de comprar algodón de estos 32 productores-inversores o de los otros socios de Cooperfibra. Por lo tanto, la industria tiene que pagar el precio de mercado para obtener la materia prima que necesita para operar. En 2014 se utilizó 15% de la producción de algodón recibida por la cooperativa en la industria y el resto se comercializa en el mercado.

### *Organización de Cooperfibra*

El modelo operativo y la filosofía de Cooperfibra se basan en relaciones de confianza y fidelidad de los socios. Por lo tanto, la cooperativa es selectiva a la hora de admitir nuevos miembros. Los criterios de selección de Cooperfibra incluyen: el licitador debe ser agricultor con al menos 3 años de experiencia, con el nombre limpio en el mercado y ser indicado por otro asociado. La admisión de nuevos socios tiene que ser evaluada y aprobada por el Directorio. Así, “en Cooperfibra solamente tenemos productores que agregan valor”.

Productores aceptados por la cooperativa pagan una cuota de asociación de BRL \$5.000. Además de esta cuota, la cooperativa retiene capital sobre el movimiento de cada socio en la compra de insumos y la comercialización de la producción. En su primera década de funcionamiento, las ganancias a disposición de la Asamblea General se conservaron plenamente en el fondo de reserva de la cooperativa. Dado que la filosofía de la cooperativa es pasar las ganancias en la compra de insumos y la comercialización de la producción al instante al productor, no hay márgenes comerciales de estas operaciones, por lo tanto las ganancias anuales de la cooperativa no se distribuyen.

Otro mecanismo de la formación de capital es la inversión directa en el condominio de almacenamiento de granos y la industria de algodón. De acuerdo con los informes financieros 2014, Cooperfibra tiene un capital de BRL \$32 millones, equivalente a BRL \$150.000 por socio. El capital social de Cooperfibra está representado por 28 millones de acciones con un valor nominal de BRL \$1 cada una, pertenecientes a 190 miembros. Estas acciones deberán ser devueltas al productor cuando el mismo se retira de la cooperativa, a excepción de las acciones de la industria y del condominio de almacenamiento que son transferibles entre los socios.

Parte de la filosofía de Cooperfibra abarca un modelo de negocio más individualizado, donde “cada socio lleva su propio peso”. Esta filosofía también aparece en la contabilidad de los ingresos, gastos y resultados por unidades de negocio (sector). Los gastos comunes son asignados a cada unidad de negocio. Las demostraciones de ganancias (o pérdidas) son contabilizadas por sector y se incluyen en el informe anual de la cooperativa. Por lo tanto, Cooperfibra puede medir el rendimiento de cada unidad de negocio y evita la práctica nociva de las subvenciones cruzadas entre sectores, que a menudo enmascara ineficiencias de gestión. Esta contabilidad por unidad de negocio aumenta la transparencia de la cooperativa y contribuye a una cultura que refuerza la confianza.

Cooperfibra hace parte de una red de negocios y participa con inversiones en varias empresas y cooperativas centrales: Cooperbem, Coabra, CCAB Participações, Cooperbio, SICREDI, Cosealgo (Actividad Aseguradora Cooperativa) y Libero Commodities.

### Unicotton

Unicotton, una cooperativa con sede en Primavera do Leste, MT fue fundada el 25 de abril de 1998 por 32 productores de algodón. El objetivo inicial del grupo era unir estos productores con el fin de dar fuerza a la cosecha de algodón en la región, siguiendo los principios de eficiencia, productividad y profesionalidad. Después de visitas a industrias textiles y cooperativas en Brasil, Australia y Estados Unidos, Unicotton definió sus cuatro áreas de actuación: la investigación agrícola, el procesamiento y clasificación de algodón, la compra de insumos y la comercialización de la producción en pools.

Buscando mejor la eficiencia operativa y aumentar la calidad, la cooperativa estableció sus propias plantas de procesamiento de algodón. Actualmente hay 22 plantas de procesamiento con una capacidad de producción de más de 1.600 toneladas de fibra de algodón por día. En 1999, la cooperativa comenzó el control de procesos de desarrollo y calidad, logrando recibir la certificación ISO 9002: 1994. En 2005, con sólo siete años de existencia, la cooperativa Unicotton recibió de la Organización de Cooperativas Brasileñas (OCB) el premio de cooperativa del año en la categoría de innovación.

### *Operaciones de Unicotton*

Unicotton continúa siguiendo la filosofía inicial de sus fundadores de ser la “continuación de las actividades de nuestras propiedades”. La cooperativa ha mantenido su enfoque, pero ha crecido desde su fundación en 1998 hasta el año 2014. El número de miembros pasó de 32 a 73, mientras que los ingresos aumentaron de BRL \$1,6

millón a casi BRL \$300 millones durante ese período. Desde el principio, Unicotton centra su actuación en las siguientes actividades.

- Prestación de servicios de clasificación de algodón pelusa en sus laboratorios (HVI y visual). Dado el gran volumen de muestras encargados por año, alrededor de 1 millón, la cooperativa puede diluir sus costos fijos y así cobrar una tarifa más barata del promedio en Brasil. El sector de clasificación genera el 4% de la facturación total de la cooperativa.
- Pool de compras de insumos. Unicotton organiza un pool de compra de fertilizantes y químicos para sus miembros, pero no cobra una tasa por este servicio. Miembros con experiencia forman el comité de compras para la negociación de precios de entrada para todos los socios. Los proveedores de insumos facturan directamente a los productores. La cooperativa no garantiza la compra de insumos por los miembros y por lo tanto no asume el riesgo financiero de esta operación. En 2014, los miembros de Unicotton compraron el equivalente de US\$ 75 millones de insumos a través de la central de compras.
- Pool de comercialización. Unicotton organiza la comercialización de la producción de sus miembros incluyendo fibra de algodón, semillas de algodón, soja y maíz. Para beneficiarse de las exenciones de impuestos, la cooperativa factura los productos agrícolas comercializados. Sin embargo, la cooperativa no añade margen en estas operaciones y pasa a la totalidad del precio negociado con los compradores a sus socios. Unicotton cobra una tarifa de 0,5% sobre el movimiento de los miembros para cubrir sus costos operativos. El pool de comercialización genera el 95% de los ingresos de la cooperativa.
- Almacenamiento de defensivos agrícolas asociado con un enfoque en productos de alto valor. Siguiendo el modelo de condominio Cooperfibra, Unicotton está construyendo un almacén de pesticidas. El aporte de capital de los miembros en el condominio se hizo proporcionalmente a la superficie de cada miembro en el almacén. El edificio está dividido en 62 cuotas, 25 cuotas de la cooperativa y 37 de los productores asociados.
- Selección y contratación de personal con evaluaciones psicológicas. Unicotton ofrece servicios en el área de gestión de personal para sus miembros, que está a cargo de un profesional especializado en recursos humanos y una base de datos centralizada. El sector de Desarrollo Humano ha reclutado y seleccionado 3.280 personas y ha realizado evaluaciones psicológicas en 400 personas para atender las necesidades de Unicotton y sus miembros en 2014.

## *Gobernanza y gestión de Unicotton*

Unicotton sigue un modelo no tradicional de gobernanza y gestión, que es bastante diferente a la mayoría de las cooperativas agrícolas en Brasil. La primera característica que difiere del modelo tradicional es que la inserción de nuevos miembros no es libre. Los criterios de admisión de cooperación se incluyen en los estatutos, incluyendo:

- Para unirse a la cooperativa, el solicitante debe presentarse con un socio y ambos deben firmar la solicitud y el formulario de inscripción que debe ser presentado a la Junta Directiva;
- Aprobación (o no) de la solicitud por el Consejo de Administración;
- Aprobada su solicitud, el candidato debe entregar los documentos requeridos por el Consejo de Administración, pagar las cuotas del capital y firmar el libro de registro, junto con el presidente de la cooperativa. La cuota de socio se fija en 15.000 kg de fibra de algodón estándar de 41-1 a pagar hasta dentro de 3 meses después de la aprobación de la admisión en el cuadro de socios.

Otra característica propia de Unicotton se llama “separación de gobernanza y gestión”, es decir, el presidente y los directores de la cooperativa no tienen la función de ejecutivos, el cual se delega a un Oficial Ejecutivo y un equipo de gestión profesional.

Siguiendo el modelo tradicional de cooperación institucionalizada en Brasil por la Ley 5764 de 1971, el órgano supremo de Unicotton es la Junta General de Asociados. La reunión de la Junta General de Asociados, celebrada obligatoriamente una vez al año, delibera sobre los siguientes temas que se incluirán en el orden del día:

- Rendición de cuentas de los órganos de gestión, acompañados por la opinión del Comité de Auditoría, que comprenden: el informe de gestión, balance y el plan de actividades de cooperación para el año siguiente;
- Asignación de ganancias o reparto de pérdidas, deduciendo, en el primer caso, las parcelas de los fondos necesarios;
- Elección y mandato de los miembros del Consejo de Administración y Auditoría;
- Representación del valor de gratificación para la junta directiva de la cooperativa;
- Cualquier otro asunto de interés social.

La cooperativa es administrada por un Directorio compuesto por cinco socios elegidos por la Asamblea General por un período de 3 años, con la renovación obligatoria de un tercio de sus miembros al final de cada año. Hasta hoy, ningún presidente buscó la reelección en Unicotton. Según el expresidente João Luiz Ribas Pessa, “la alternancia de presidentes es importante para no tengamos un solo presidente por toda la vida”. Además, cada presidente nuevo aporta una visión diferente y experiencia nueva a la cooperativa, que por lo tanto tiene un desarrollo más robusto. Para el presidente actual, Otavio Palmeira dos Santos, “la cooperativa es la suma de la virtud de todos”.

Una innovación de Unicotton fue la estructuración de un Consejo Asesor formado por ex presidentes. El Consejo Asesor actúa conjuntamente y participa de las reuniones del Consejo de Administración. El colegio de cinco ex presidentes tiene dos votos en el Consejo de Administración. Por lo tanto, Unicotton cuenta con la experiencia de los ex presidentes, dando mayor peso a las decisiones del Consejo de Administración.



La gestión de la cooperativa es la responsabilidad de un Director Ejecutivo contratado y su equipo directivo. Esta separación entre gobernanza y gestión en Unicotton ocurrió desde el año 2001, cuando también fue contratado el primer Director Ejecutivo profesional. Durante 12 años, el cargo de Director Ejecutivo de Unicotton fue responsabilidad de Helvio Fiedler. A partir de 2013, la dirección ejecutiva de la cooperativa pasó a cargo de Antonio Dahmer. Helvio ha instalado un estilo de gestión participativa a través de reuniones semanales del Comité Ejecutivo y la participación de todos los gerentes y supervisores. La reunión semanal del Comité Ejecutivo tiene como objetivo mejorar la comunicación y coordinación entre los gestores. Esta cultura participativa creada permite que un gerente pueda brindar su opinión en las decisiones tomadas en otros sectores de la cooperativa. Según Helvio, “yo dirigí el equipo, pero eran los gerentes quienes decidían”. En ese momento, Adelar ocupó el cargo de gerente administrativo y financiero. También coordinó el proceso de certificación de la cooperativa a la norma ISO 9000. Cuando asumió el cargo de Director Ejecutivo en 2013, Adelar estaba bien preparado para reemplazar a Helvio, lo cual resalta otra ventaja de la cultura participativa.

Es importante destacar la relación entre el presidente de la cooperativa con el equipo directivo. El papel del Presidente es la supervisión, coordinación y aprobación de los proyectos, pero no puede interferir en la gestión de los negocios de la cooperativa. De acuerdo con Octavio, “el Presidente delega la gestión de la cooperativa, pero no puede abdicar de conocer y aprender sobre los negocios de la cooperativa.” Así, el presidente participa en las reuniones semanales del Comité Ejecutivo como un oyente. Junto con el Consejo de Administración, el Presidente da las principales directrices para el equipo de gestión y, a continuación junta los resultados. Según Adelar, “El presidente pone las directrices, acompaña la gestión y acompaña los resultados de cerca”.

¿Cómo Unicotton puede hacer esta separación entre gobernanza y gestión en un país donde el Presidente da garantías personales en los contratos de la cooperativa? Según el ex presidente Joao Luiz Ribas Pessa, “es una cuestión de jurisdicción, es decir, que tenemos muy claro cuales decisiones el Director Ejecutivo puede tomar solo y cuando se necesita la aprobación del Consejo de Administración”. Por ejemplo, el Director Ejecutivo no puede empezar un nuevo proyecto o aprobar contratos de cooperación sin primeramente obtener la aprobación del Consejo de Administración. Según Octavio, el presidente actual, “la palabra clave es transparencia, ojo a ojo”. Delegar sin abdicar.

### **5.3. Justificación de casos internacionales seleccionados**

Los casos internacionales seleccionados buscan ajustarse al espectro de organizaciones consideradas como consolidadas por el equipo técnico. Los vínculos entre los casos nacionales e internacionales se pueden explicar tanto por enfoque de negocios de cada organización, así como también por estrategias de crecimiento o superación de crisis que han atravesado.

En las organizaciones de Uruguay hay un importante componente de servicios agrícolas y de venta de insumos. Las cooperativas estadounidenses CHS y MFA son ejemplos de cooperativas que han desarrollado diferentes estrategias en este tipo de actividades, y del mismo modo las cooperativas brasileñas aportan heterogeneidad y variedad de estrategias.

Por su parte, la cooperativa BDG tiene un enfoque interesante de industrialización, agregado de valor, y desarrollo de mercados de exportación lo que está alineado en gran parte con el grupo 2 de la clasificación realizada para las organizaciones consolidadas en Uruguay.

A pesar de las diferentes escalas que tienen muchas de estas cooperativas internacionales con respecto a las de Uruguay, el foco del análisis debe estar en las dificultades comunes y estrategias adoptadas para el crecimiento. Temas como la fidelización de los socios, gobernanza, financiación, y alianzas estratégicas son comunes entre pequeñas y grandes organizaciones colectivas. Del mismo modo, las cooperativas a todo nivel deben superar las crisis y momentos de estancamiento a los cuales se enfrentan, por lo cual es importante el análisis de las diferentes estrategias que tomaron otras organizaciones para lograr comenzar nuevos ciclos de vida y no desaparecer.

La principal diferencia entre las cooperativas de Uruguay y las cooperativas de EE.UU. y Brasil analizadas en ese informe no es la capacidad de cambiar y adaptarse al ambiente de negocios, pero la incapacidad de las cooperativas de Uruguay de crecer y ganar relevancia en su mercado de actuación. El próximo informe (producto 2 del proyecto) incluirá: (i) el relevamiento y análisis de los casos seleccionados; y (ii) lineamientos de políticas públicas y privadas para el desarrollo competitivo de organizaciones colectivas agrarias y agroindustriales consolidadas de Uruguay.

## **PRODUCTO 2**

### ***Políticas de acción pública y privada para el desarrollo competitivo de las organizaciones colectivas agrarias/agroindustriales consolidadas de Uruguay***

#### **6. Lecciones aprendidas del Producto 1**

Los estudios de caso presentados en el Producto 1 señalan que las cooperativas en Uruguay son pequeñas (con la excepción de Conaprole) y están perdiendo relevancia (con la excepción de Conaprole y tal vez CLU). No están creciendo o si lo están haciendo es con reducción de márgenes. Como consecuencia no generan flujo de efectivo para invertir en instalaciones actualizadas y atraer talento que puedan ofrecer mejores servicios a sus miembros. Por lo tanto están perdiendo cuota de mercado (relevancia) en comparación a la competencia. Si siguen así morirán lentamente.

A pesar de que no era nuestro objetivo analizar el ciclo de vida y diagnosticar las limitaciones de los derechos de propiedad de las cooperativas en Uruguay, las entrevistas nos permiten plantear la hipótesis de que la mayor parte de las cooperativas uruguayas se encuentran en la fase 4 del ciclo de vida de Cook. A medida que empeora el desempeño general de la cooperativa, sus líderes luchan por entender cambios en su entorno competitivo y/o se resisten a cambiar sus estrategias y sus estructuras cooperativas para adaptarse a cambios en el mercado. Al mismo tiempo, los miembros no están bien informados sobre estos desafíos internos y externos y no presionan a sus líderes cooperativos para cambiar. Como los miembros de la cooperativa tienen una participación financiera escasa en la cooperativa, el sentimiento de “propiedad” no está presente, lo que agrava aún más el problema de la apatía de los miembros y la falta de

compromiso del miembro con su cooperativa. Los productores más emprendedores prefieren abandonar la cooperativa y hacer negocios con empresas privadas que ofrecen mejores productos y servicios.

Utilizando el marco conceptual descrito en la Figura 2 (p. 5 del informe), los estudios de caso descritos en el Producto 1 muestran algunos cambios de adaptación intentados por cooperativas uruguayas – por ejemplo, la fusión de cooperativas para formar Copagran, la formación del Grupo Trigo, la adquisición de una planta de procesamiento por AGRISUR, la alianza entre La Casilla y Conaprole, y los esfuerzos de cambio tecnológico y organizacional en algunas organizaciones. La mayoría de estos cambios de adaptación parecen ser reactivos; es decir, la cooperativa reacciona a una gran crisis con fines de sobrevivir. En cuanto el proceso del cambio de adaptación entre las cooperativas en otros países (Estados Unidos y Brasil) es proactivo; es decir, como resultado de una planificación estratégica, los cambios estratégicos y de organización interna se producen en anticipación a cambios del mercado y por lo tanto el proceso de adaptación refuerza la ventaja competitiva de la cooperativa. La adaptación y el cambio son utilizados por dirigentes de cooperativas para posicionarse en el futuro, no sólo para repetir pasos del pasado. En general, la mayoría de las cooperativas visitadas en Uruguay en junio del 2015 no tienen un proceso de planificación estratégica formalizada que pueda constantemente examinar cambios en el ambiente de mercado y preparar a la cooperativa para crecer y prosperar sacando ventajas de las oportunidades ofrecidas por el propio mercado.

En general, salvo algunas excepciones, las cooperativas en Uruguay continúan centradas en proporcionar servicios a los miembros y defender sus márgenes. En otras palabras, su objetivo principal continua siendo “defensivo”. Por otra parte, los estudios de caso de Brasil y Estados Unidos sugieren que las cooperativas se formaron para jugar a la defensiva; es decir, para defender los márgenes a nivel de las fincas. Pero a medida que cambian con el tiempo las cooperativas adoptan cada vez más estrategias más “ofensivas” impulsadas para añadir valor a los ingresos de los miembros. Este cambio gradual de la defensa al ataque requiere que los líderes cooperativos sean más estratégicos en cómo se adaptan a los cambios en el entorno empresarial. Las cooperativas que adoptan estrategias ofensivas también tienen que ajustar su estructura de capital para atraer más capital de riesgo de los miembros; esto es, además de los aportes de capital de los socios para las cuestiones operativas de funcionamiento de la organización, se conforma capital de riesgo (*equity capital*). La formación de capital de riesgo en la cooperativa demanda un cambio de mentalidad de los socios – de simples usuarios de la cooperativa a usuarios-inversores.

En la sección siguiente, el informe sugiere políticas públicas y privadas para revertir esta tendencia de las cooperativas de perder relevancia. El objetivo de las políticas propuestas es aumentar la cuota de mercado de cooperativas y otros tipos de acción colectiva de productores en el sector agrícola uruguayo – digamos, del actual 20% a por lo menos 35% en 10 años. Primero comenzamos con un conjunto de políticas que desarrollen un entorno institucional más propicio al cambio en el mediano y largo plazo. Estas políticas tienen como objetivo proporcionar condiciones propicias necesarias para el crecimiento cooperativo en los próximos 10-20 años, que incluyen lo siguiente:

- Capital humano y liderazgo visionario
- Acceso a capital de crecimiento
- Apoyo a servicios empresariales

## 7. Refuerzo de capacidad y desarrollo del liderazgo

Mejorar la capacidad de los miembros de las cooperativas y el desarrollo de nuevos líderes son condiciones necesarias para que las cooperativas cambien. Demás está decir que las cooperativas son organizaciones democráticas y el cambio no se producirá sin la participación y aprobación de los socios, directores y gerentes. En el estado actual el bajo nivel de comprensión y conocimiento producen una resistencia al cambio y levantan excusas que mantienen el *status quo*, como el “localismo”. Todos los dirigentes de las cooperativas entrevistadas para los estudios de casos nacionales identificaron la necesidad de más programas de capacitación y desarrollo de liderazgo para los gerentes y directores de las organizaciones colectivas en Uruguay.

Existe una oportunidad para aquellos responsables por políticas públicas de diseñar e implementar un sistema nacional educativo para cooperativas con un enfoque en el desarrollo empresarial cooperativo (no de ideología, principios y dogmas). Este sistema educativo cooperativo debe proporcionar teorías, conceptos, modelos y herramientas para que las cooperativas se conviertan en vectores más efectivos de desarrollo económico y de crecimiento en mercados cada vez más competitivos. La planificación estratégica, la gestión empresarial, finanzas y economía de organización proporcionan conceptos y herramientas necesarias para miembros y dirigentes para participar en el proceso de cambio adaptativo de la cooperativa. El marco conceptual presentado en la sección 2 del informe puede servir de base para el desarrollo de programas de formación de líderes cooperativos en Uruguay.

En base al análisis realizada en el Producto 1, Estados Unidos y Brasil proporcionan dos ejemplos de sistemas nacionales educativos para cooperativas con diferentes diseños:

- i. El sistema americano depende de una red de *land grant universities* (universidades públicas establecidas con el apoyo del gobierno federal a través de concesiones de tierras hace más de 100 años) con funciones de investigación, docencia y extensión combinados. Algunas de estas universidades cuentan con *endowed cooperative chairs*, o sea profesores universitarios con cátedras que cuentan con un apoyo financiero superior para sus investigaciones (como GICL en la Universidad de Missouri). Estas cátedras son financiadas por donaciones de las cooperativas a la Universidad. La fortaleza del sistema estadounidense es que los procesos de creación y difusión de conocimientos se llevan a cabo en la misma institución.
- ii. El sistema brasileiro está centralmente organizado en un sistema público-privado llamado SESCOOP. Por ley, todas las cooperativas del país tienen la obligación de contribuir 2,5% de sus gastos laborales (nómina) a SESCOOP. El fondo nacional es supervisado por administradores designados por instituciones públicas y privadas y se desembolsa para uso local a nivel estatal en base a la cantidad total aportada por estado al fondo. Estos fondos se utilizan para proporcionar cursos de corto y largo plazo, capacitación y talleres para los miembros, empleados y directores de cooperativas. El contenido educativo de cada programa es ofrecido por contratistas externos, incluyendo universidades, consultores y profesores individuales. Como resultado de este diseño, SESCOOP no genera conocimiento sobre cooperativas; se centra en la difusión del conocimiento y el desarrollo de capacidades.

El sistema de educación cooperativa estadounidense fue desarrollado durante muchas décadas y no parece ser un modelo adecuado para Uruguay. La organización brasileña (SESCOOP), por su parte, ofrece un modelo que podría ser adaptado al contexto uruguayo e implementado en un plazo de tiempo relativamente corto. La principal característica del modelo brasileño es que la financiación de SESCOOP es proporcionada por las cooperativas. Por ley, toda cooperativa debe contribuir el 2,5% de su nómina a la organización SESCOOP. El fondo es supervisado por representantes del sector público y del sector cooperativo; o sea, hay una junta directiva responsable por la administración del fondo. En otras palabras, la gobernanza de SESCOOP es compartida por el sector público y el sector privado. Como se explica en la sección 5 del informe, el uso de los fondos se decide a nivel estatal por organizaciones estatales (por ejemplo, OCEPAR en Paraná). Cada organización estatal tiene una junta directiva y un equipo de gestión a cargo de la aprobación de los proyectos de educación y supervisión de cómo se utilizan los fondos. Debido a que la financiación de SESCOOP es un impuesto sobre la nómina, hay una considerable supervisión en el sistema por auditores públicos. El sistema de educación cooperativa de SESCOOP es complejo y demanda un estudio más profundizado. Pero me parece que ofrece un punto de referencia adecuado para el diseño de una organización similar en Uruguay.

El diseño e implementación de un sistema nacional de educación cooperativa en Uruguay debe también abordar las siguientes cuestiones:

- ¿Cuál sería el papel a ejercer por el sector público y privado en la financiación y la gerencia del sistema?
- ¿Hay necesidad de crear una organización nueva o la política propuesta debería ser implementada por instituciones ya en pie, como Inacoop, Cudecoop, o CAF? Lo crítico es que sea visto como una iniciativa público-privada en sociedad.
- ¿Cuál debería ser el alcance del sistema? El sistema beneficiaría todas las organizaciones de acción colectiva en Uruguay (SFRs, cooperativas, otras) independientemente de si están consolidadas o no. Mi recomendación es que sea enfocado en la agricultura; o sea el sistema no debería incluir cooperativas de otros sectores. Las cooperativas agrícolas son únicas. Los favorecidos por esta iniciativa deberían ser productores agrícolas y gerentes y directores de cooperativas agrícolas.
- Considerando la relativa antigüedad de la mayoría de los directores de las cooperativas uruguayas, es importante incluir un programa dirigido al desarrollo de liderazgo que también identifique y fomente el potencial de líderes jóvenes.

## **8. Acceso a capital de crecimiento**

Aunque se han desarrollado nuevas alternativas de financiamiento como obligaciones negociables (Central Lanera) y fondo de inversión (Conaprole), la mayoría de las cooperativas en Uruguay todavía no toman ventaja de la flexibilidad de la Ley 18.407 para acceder al capital de riesgo de socios y también de inversores externos. Además, las cooperativas menos consolidadas parecen depender del fondo público de BROU y/o subsidios de MGAP/DR como recurso de capital de crecimiento.

Esto obviamente puede cambiar con el desarrollo de nuevos instrumentos financieros que faciliten la adquisición de capital de riesgo de fuentes alternativas. Por ejemplo, proporcionar líneas de crédito para productores que invierten en nuevas instalaciones a nivel cooperativo; crear un instrumento para inversores externos para comprar acciones en fideicomisos, etc. El caso de Fonterra en Nueva Zelanda muestra claramente que una cooperativa puede aprovechar sus activos para atraer inversión de capital de inversores externos. Otro ejemplo relevante es el *Farm Credit System* (Sistema de Crédito Agrícola) en los Estados Unidos, un sistema de 4 bancos regionales y más de 80 asociaciones de créditos locales, el cual es el líder en financiación agrícola y de agronegocios, incluyendo cooperativas y organizaciones de productores. CoBank, uno de los bancos regionales del sistema, se dedica a proveer servicios financieros a cooperativas agrícolas, cooperativas eléctricas rurales y diversos agronegocios de propiedad de agricultores.

Desde el punto de vista de políticas privadas, las cooperativas necesitan “hacer su tarea”; o sea, crecer-crecer-y crecer para generar flujo de caja interno. Las hojas de balance deben fortalecerse con mayor capital de riesgo de miembros de ambas maneras: pasivamente (ganancias retenidas) y activamente (como la compra de nuevas acciones en la cooperativa). Las cooperativas uruguayas necesitan aprovechar al máximo la flexibilidad ofrecida por la ley nacional de cooperativas. Conaprole provee un ejemplo claro de cómo las hojas de balance de la cooperativa pueden fortalecerse en base a la flexibilidad ofrecida por esa ley.

Crecimiento del negocio (cooperativo o no) requiere capital. Sin acceso a capital libre de restricciones, las cooperativas y organizaciones de productores en Uruguay no podrán crecer y continuar relevantes. Debido a que los márgenes de comercialización a nivel de la finca están cada vez más apretados, las cooperativas de todo el mundo (no sólo en Brasil y Estados Unidos) están adoptando estrategias para agregar valor a los ingresos de los agricultores. Como resultado, hay un cambio gradual de jugar solamente a la “defensa” (o sea, defensa de los márgenes de comercialización y prestación de servicios básicos para el productor) para jugar más a la “ofensiva” (a fines de añadir y capturar valor en la cadena de valor para incrementar los ingresos de los productores). Sin embargo, las estrategias ofensivas requieren cantidades crecientes de capital de riesgo. Para financiar las inversiones de agregación de valor en sus cadenas de valor, las cooperativas están buscando nuevas fuentes de capital de riesgo. O sea, las cooperativas que adoptan estrategias ofensivas tienen que ajustar su estructura de capital para atraer capital de riesgo de los miembros; esto es, además de los aportes de capital de los socios para las cuestiones operativas de funcionamiento de la organización, se conforma capital de riesgo (*equity capital*). La formación de capital de riesgo en la cooperativa demanda un cambio de mentalidad de los socios – de simples usuarios de la cooperativa a usuarios-inversores.

Este desafío sugiere dos estrategias para la política pública. En primer lugar, educar a los dirigentes de las cooperativas sobre la flexibilidad que ofrece la ley cooperativa nacional relativo al acceso al capital de riesgo. Además, los ejemplos de cooperativas uruguayas que adoptaron enfoques innovadores para acceder capital de riesgo deben ser ampliamente difundidos (Conaprole y CLU). En segundo lugar, un estudio en profundidad debe llevarse a cabo para analizar cómo las cooperativas de todo el mundo están cambiando sus estructuras de propiedad para tener acceso al capital de riesgo de los miembros y los inversores externos. Con mi colega Mike Cook, hemos identificado

cinco estructuras de propiedad alternativas en un artículo publicado en el año 2004<sup>10</sup>. Esta investigación se puede utilizar como punto de partida para el estudio propuesto, que debe servir como una guía para el diseño de nuevos enfoques para financiar el crecimiento cooperativo en Uruguay.

## 9. Apoyo a servicios empresariales

Además de la falta de capacitación para miembros, desarrollo de liderazgo y acceso a capital, las cooperativas uruguayas carecen de acceso para servicios empresariales básicos, los cuales cubren áreas de impuestos, legales, contabilidad, desarrollo y evaluación de la junta directiva, planificación estratégica, etc. Por ejemplo, cuando Conaprole necesita orientación externa para efectuar una transacción de fusión y adquisición, probablemente cuenta con consultores de empresas especializadas o bancos. Por otra parte ¿cuál serían las opciones para La Casilla y la mayoría de las organizaciones de productores en el país?

Esta escasez de prestación de servicios para el desarrollo empresarial – especializada para cooperativas – apunta a una necesidad de desarrollar una organización privada que enfoque en proveer servicios para todas las cooperativas uruguayas. Las políticas públicas deberían evaluar diferentes modelos de diversas partes del mundo y ayudar al sector privado a diseñar e implementar una organización que ofrezca desarrollo de servicios empresariales para cooperativas en Uruguay. El papel de las organizaciones privadas es el de financiar dicha organización y también el de mantener un rol administrativo constantemente activo.

Posibles modelos a ser analizados incluyen lo siguiente:

9.1. En los Estados Unidos, la mayoría de las cooperativas agrícolas están dentro de una organización cooperativa centralizada, de las cuales las tres mayores son CHS, Land O'Lakes y Growmark. Además de sus operaciones empresariales, estas cooperativas centrales proveen servicios empresariales a sus miembros (o sea, las cooperativas de primer grado), incluyendo planificación estratégica, desarrollo de la junta directiva, reestructura de capital, financiación, gestión de riesgos, servicios legales, servicios de impuestos, servicios contables, etc. Por lo tanto, las cooperativas locales son parte de un sistema mayor, el cual les ayuda a desarrollar como empresas y a tomar decisiones de negocios sólidas. Mecanismo de financiamiento: las cooperativas centrales son empresas privadas totalmente financiadas por sus miembros, las cooperativas de primer grado. Gobernanza: las cooperativas centrales son gobernadas por una junta directiva elegida por las cooperativas de primer grado. La junta directiva selecciona un director ejecutivo profesional que es responsable por la gestión.

9.2. El sistema OCB (Brasil). Desde su fundación, la OCB asumió la responsabilidad de organizar el movimiento cooperativo con el objetivo de fortalecerlo y consolidarlo. Hoy hay 27 organizaciones estatales representando 7.600 cooperativas en 13 sectores de actividad. Además la OCB hoy sirve como un sindicato y representa a todas las cooperativas del país a nivel nacional,

---

<sup>10</sup> Chaddad, F.R. and Cook, M.L. (2004). "Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology," *Review of Agricultural Economics*, 26(3): 348-360.

estatal y local. La OCB también provee servicios de desarrollo empresarial a las cooperativas a través de sus organizaciones a nivel estatal (como por ejemplo OCEPAR en Paraná, presentado en la sección 5 del informe). Uno de los principios estratégicos de la OCB es conocido como “autogestión” en el sentido que el sistema debe auto sustentarse sin interferencia externa. El principio de “autogestión” se lleva a cabo independientemente por cada una de las organizaciones estatales. Como miembros de la OCB, las OCEs tienen la responsabilidad de registrar, guiar e integrar cooperativas; promoviendo la capacitación y la creación de capacidades (a través de financiaciones de SESCOOP); y el desarrollo de cooperativas como empresas de negocios con gerenciamiento profesional y practicas sólidas de gobernanza corporativa. OCEPAR es considerada la principal organización a nivel estatal con un equipo robusto de “autogestión” que proporciona conocimiento competente, asesoramiento técnico y que ha desarrollado patrones de procedimientos operativos para cooperativas agrícolas en el estado de Paraná. Mecanismo de financiamiento: El sistema OCB es una asociación privada, financiada totalmente por contribuciones de las cooperativas; la contribución de cada cooperativa es proporcional a su ingreso anual. Gobernanza: El sistema OCB es gobernado por una junta directiva elegida por las cooperativas. Los directivos representan los diversos ramos del sistema cooperativo de Brasil: agrícola, crédito, salud, educación, transportes, de trabajo, etc. La estructura de gobernanza incluye un Comité de Auditoría y una Junta de Ética. La junta directiva selecciona un director ejecutivo profesional que es responsable por la gestión.

- 9.3. COEXPHAL (España). El clúster regional de Almería, provincia en el sur de España, es de relevancia particular por haber demostrado el desempeño de una asociación regional – COEXPHAL – en lo social, económico, como también en el desarrollo institucional. COEXPHAL ha sido una fuerza proactiva en el desarrollo económico, innovación tecnológica y en el establecimiento de organizaciones cooperativas. La provincia de Almería es conocida como un ejemplo de desarrollo acelerado basado en pequeños productores y la expansión de la agricultura intensiva. Una finca promedio de 2 hectáreas es suficiente para mantener a una familia, y la mayoría son productores o pequeñas empresas miembros de cooperativas agrícolas. Actualmente el clúster de Almería está compuesto por cerca de 13.500 productores pequeños en un área de 28.000 hectáreas de invernaderos, con una producción de 3,1 millones de toneladas de frutas y vegetales (año 2013) y más de 100 cooperativas y organizaciones de productores que ensamblan, empaican y comercializan cerca del 70% del total de las frutas y vegetales producidas en el clúster. Además el clúster cuenta con 250 proveedores de servicios, que incluyen proveedores de insumos agrícolas, empresas de semillas, constructores de invernaderos, empresas de embalaje, empresas de tecnología, laboratorios de control de calidad, consultoras, instituciones financieras, y casas de subasta, entre otros. En 2013 el valor total de producción de frutas y verduras en la región de Almería alcanzó 2.300 millones de Euros siendo que el 70% de la producción fue exportada para mercados internacionales, principalmente dentro de la UE. El modelo Almería ha sido exportado a varios países y siendo vastamente estudiado como un ejemplo de clúster de apoyo modelo para el desarrollo de la agricultura moderna sostenible. Mecanismo de financiamiento: Así como OCB,



COEXPHAL es una asociación privada de 60 organizaciones de productores de frutas y hortalizas de Almería, financiada totalmente por contribuciones de esas organizaciones; la contribución de cada organización es proporcional a su ingreso anual. Gobernanza: COEXPHAL es gobernada por una junta directiva elegida por las 60 organizaciones que participan de la Asamblea. Son 15 directivos en total. La junta directiva selecciona un Presidente que supervisa la gerencia.

## **10. ¿Adónde vamos a partir de aquí?**

Primeramente, este documento debe ser presentado y debatido con un grupo selecto de líderes cooperativistas que representen tanto al sector público como privado. El tamaño ideal recomendado para este grupo no debe exceder de 25 participantes para maximizar la interacción.

Segundo, este grupo debe realizar un tour técnico para visitar y entender el sistema cooperativo del estado de Paraná, el más desarrollado en Brasil. El tour técnico debe llevar unos 7 a 10 días útiles e incluir visitas a OCEPAR, SESCOOP, cooperativas locales (como Castrolanda y Agraria), y cooperativas centrales (como Frimesa y Coonagro). Estoy convencido que el tour “abrirá mentes” entre los participantes y proporcionará una sensación de “si podemos” construir un sistema cooperativo más fuerte y relevante en Uruguay.

Tercero, el grupo debe reunirse nuevamente después del viaje a Paraná para analizar y planear los próximos pasos. Equipos de trabajo deben ser formados para desarrollar propuestas dentro de cada política recomendada en este informe (sistema educacional cooperativo nacional; acceso a capital de crecimiento; y la formación de una organización para el desarrollo de servicios empresariales)

Conjuntamente, yo formaré grupos de líderes de cooperativas dentro de la misma cadena de valor (granos, carne bovina, frutas y vegetales) para dialogar sobre estrategias que puedan aumentar la relevancia y cuotas de mercado de las cooperativas en cada sector (rubro). Estos líderes cooperativos deberán reunirse de forma periódica (por ejemplo, cada 3 meses) con la facilitación/asesoramiento de profesionales competentes en las industrias incluidas para así analizar oportunidades de colaboración horizontal y estrategias verticales que puedan aumentar sus cuotas de mercado. Alianzas estratégicas como el Grupo Trigo deben ser promocionadas. Si Conaprole y otras cooperativas lácteas han triunfado en dominar dentro del sector lácteo, otras cooperativas deben también intentar crecer de una manera coordinada en granos, carnes y otros rubros.

### Ideas para futuros estudios

El marco conceptual presentado en la sección 2 del informe – en particular, el ciclo de vida de Cook and Burrell (2009) y los problemas de derechos de propiedad en cooperativas (Cook, 1995) – ha sido utilizado con éxito en programas de desarrollo de liderazgo cooperativo en Estados Unidos y otros países. Yo tengo utilizado este marco conceptual en mi trabajo con cooperativas de Brasil y los resultados son positivos porque conozco bien la realidad de las cooperativas brasileñas.

En este informe yo sugerí que este marco conceptual debe servir de base para programas de educación cooperativa en Uruguay. Sin embargo, es importante conocer la realidad de las cooperativas uruguayas para hacer el marco conceptual relevante para el público local.

El mismo marco conceptual puede ser utilizado para diagnosticar el ciclo de vida y los problemas de derechos de propiedad de Cook en cooperativas. Este estudio no tiene el objetivo de analizar el ciclo de vida y los problemas de derechos de propiedad de las cooperativas de referencia. El foco del análisis fue identificar cambios adaptativos en las organizaciones de referencia con el objetivo de identificar problemas, obstáculos y oportunidades para el desarrollo competitivo de las organizaciones colectivas en Uruguay. Sin embargo, un estudio más profundizado es necesario para hacer un diagnóstico robusto del ciclo de vida y problemas internos de una cooperativa. Estudios de caso de cooperativas en Uruguay podrían ser realizados en el futuro y servir de base para discusiones en programas de educación cooperativa.

Fabio Chaddad  
Columbia, MO  
Versión Final revisada – 13/11/2015

## **Apéndice técnico: Los mensajes centrales de Cook (1995)**

El concepto básico propuesto por Cook (1995) es que una cooperativa puede ser una forma de organización eficiente, en comparación con otras formas de organización (empresas públicas y privadas), si los costos transaccionales de organización interna son menores que los costos de contratación de mercado de los productores. Los costos de transacción de la organización cooperativa emergen de una estructura de derechos de propiedad vagamente definidos, que a su vez da lugar a cinco tipos de costos internos de transacción (o costos de organización cooperativa): free rider, portfolio (cartera), horizonte, control y las actividades de influencia de los socios. Estos cinco costos de organización se describen como sigue.

**Free rider.** El problema de free rider surge cada vez que hay una diferencia entre la apropiación del valor creado por la cooperativa (beneficio) y las contribuciones individuales (costo) de cada miembro. Hay free riders externos, que no son miembros de la cooperativa, pero se benefician sin costo de los bienes públicos producidos por la acción colectiva (por ejemplo, precios justos de los insumos y productos, asistencia técnica y servicios ofrecidos a los productores). Free riders internos, a su vez, son los productores-asociados oportunistas que participan da cooperativa de manera selectiva, sin compromiso, o utilizan los servicios de la cooperativa sin pagar los costos.

**Horizonte.** Este problema se produce porque el capital de la cooperativa no tiene mercado secundario; y luego no se valora. Como resultado, el horizonte de inversión de la cooperativa es diferente de la perspectiva de inversión de sus asociados, ya que la cooperativa no crea mecanismos para que las inversiones a largo plazo generen beneficios financieros a los productores asociados. Por lo tanto, el productor sólo si beneficia de la cooperativa como usuario y no como propietario (inversor). El productor no invierte en la cooperativa y presiona el Consejo para distribuir los excedentes, lo que reduce la capacidad de inversión y el crecimiento de la cooperativa.

**Portfolio (cartera).** Este problema es análogo al problema de horizonte, ya que también emerge porque el capital de la cooperativa no tiene valor de mercado. Como consecuencia, la preferencia por riesgo del productor que invierte capital en la cooperativa es distinta del riesgo financiero relacionado al portfolio de negocios de la cooperativa, es decir, el productor no logra ajustar su capital de inversión en la cooperativa de acuerdo a su preferencia por riesgo. Luego, el productor prefiere invertir en su propiedad en lugar de invertir en la cooperativa y presiona el Consejo para distribuir los excedentes, lo que reduce la capacidad de inversión y el crecimiento de la cooperativa.

**Control.** Este es el problema tradicional de agente-principal que surge cuando los propietarios de la empresa no están directamente involucrados en la toma de decisiones, ya que delegan autoridad de decisión al Presidente o la Junta Directiva. El problema es común en las empresas de capital sino también en las cooperativas con estructuras de gobernanza débiles o mal diseñadas.

**Influencia.** Este problema se produce cuando productores, o grupos de productores, tratan de influir en las decisiones estratégicas de la cooperativa con objetivo de capturar beneficios personales, en lugar de maximizar el resultado de la acción colectiva. Por ejemplo, cuando la cooperativa tiene una inversión a realizar en un almacén o industria,

los productores de una región pueden organizarse y presionar el directorio de la cooperativa para construir el activo cerca de sus propiedades. Actividades de influencia, sin un sistema de gobernanza transparente, pueden así llevar a altos costos de malas decisiones, cuando la cooperativa toma una decisión equivocada para reducir el ruido y la presión política de grupos influyentes; además el proceso de decisión es más lento y costoso. Este problema es potencialmente grave en las cooperativas, porque ellas siguen el principio democrático de un asociado, un voto y debido al hecho de que el Presidente y otros cargos directivos son electivos.

Cook (1995) sostiene que con el tiempo, durante el ciclo de vida, estos costos de organización cooperativa tienden a aumentar debido a los cambios en la composición de los productores-socios (heterogeneidad) y los cambios en el entorno competitivo de la cooperativa. Si estos costes no son controlados por medio de cambios organizativos en la estructura de derechos de propiedad de la cooperativa, la empresa cooperativa tiende a degenerar y perder relevancia. Cook (1995) y posteriormente otros autores (Cook y Iliopoulos, 2000; Chaddad y Cook, 2004; Chaddad y Iliopoulos, 2013) sugieren cambios que poden mejorar estos problemas de derechos de propiedad vagamente definidos y así disminuir los costos de organización en la cooperativa.