

ARTÍCULO ORIGINAL

La identidad cooperativa en el contexto de la globalización

Cooperative Identity in the Context of Globalization

Amanda Vargas Prieto

Coordinadora de Investigaciones de la Fundación Universitaria Agraria de Colombia.

RESUMEN

La evolución del sector agrícola en Francia llevó a las cooperativas agrarias a crear grupos de empresas que combinaban las cooperativas tradicionales, encargadas del proceso de producción, y las filiales, que se ocupaban de agregar valor a la producción. En este artículo se presentan las consecuencias de la gobernanza de los grupos cooperativos agrarios en Francia. La nueva estructura vinculaba el modo de gobernanza asociativo de la estructura tradicional y el modo de gobernanza accionarial de las filiales en un modo híbrido, lo que provocó la crisis de la identidad cooperativa.

PALABRAS CLAVE: agricultura, cooperativas agrarias, gobernanza cooperativa.

ABSTRACT

The evolution of the farming sector in France required co-operatives to create groups of companies with a cooperative status, upstream production, and private companies, downstream. This article presents the specificity of the Cooperative Governance. The co-operative groups associate partnership governance of traditional co-operatives and the corporate governance of the subsidiaries in a hybrid mode of governance that caused an identity crisis.

KEYWORDS: agriculture, agricultural cooperatives, cooperative governance.

Introducción

El sector de la cooperación agrícola en Francia se organizó, principalmente, bajo la influencia de tres grandes leyes: la política agrícola de 1960; la de 1962, sobre la organización económica de los productores; y la ley de 1972, sobre el estatus jurídico de la cooperación agrícola Le Forum de Coordination pour la Lutte contre L'antisémitisme (CFCA, 1999). Tras el endurecimiento del entorno competitivo agrícola en Europa, vinculado con la globalización, se adoptaron las leyes de 1991 y 1992 para organizar las filiales y el fortalecimiento de los fondos propios de las cooperativas agrarias (Filippi y Mauget, 2007). Estas últimas son responsables del desarrollo acelerado de los grupos empresariales cooperativos en la década del noventa (Forestier y Mauget, 2000). De esta manera, tales grupos se han posicionado en el mercado

agroalimentario europeo gracias a la combinación de las cooperativas tradicionales con las filiales, las cuales son empresas privadas en aval de la producción.

Estos grupos cooperativos presentan una dualidad en los modos de gobernanza (asociativo y accionarial), los que pueden ser manifestados en un modo híbrido. En este artículo se analiza cómo tal gobernanza híbrida ha provocado una crisis de identidad, pues no deja de tener consecuencias en la relación de la cooperativa con sus asociados.¹ Esta crisis se manifiesta con tres efectos negativos: el distanciamiento, la complejidad y la confusión.

La especificidad de la gobernanza de las cooperativas agrarias en Francia De la pequeña cooperativa hacia los grandes grupos cooperativos

A nivel mundial, todas las empresas han vivido profundos cambios para mantener un lugar en esta economía global donde la competencia ha ido en aumento aceleradamente. Las cooperativas no escapan de esta tendencia. Para asegurar su supervivencia y aumentar su eficiencia, las agrarias han cambiado su estructura organizacional, en particular, a través de adquisiciones y fusiones (Forestier y Mauget, 2000; Saint-Pierre, 2004).

Las cooperativas en Francia se desarrollaron al adoptar estrategias similares a las de sus competidores del sector privado para mantener su cuota de mercado y, de esta manera, diversificar sus actividades hasta constituir los grandes grupos cooperativos a través de *holdings* financieros (Forestier y Mauget, 2000).² La adopción de esta nueva forma de empresa cooperativa debe ser estudiada para entender sus desafíos y contrarrestar los impactos negativos de su funcionamiento.

Los factores de la evolución de las cooperativas agrarias en Francia

Desde 1960, las grandes superficies se posicionaron, significativamente, en la industria agroalimentaria francesa (Deneux, Bizet y Dussaut, 1999). Este posicionamiento conllevó a la creación de centrales de compra, es decir, organizaciones que han tenido el objetivo de reagrupar las compras de las organizaciones afiliadas para reducir los costos. La presión creada por estas obligó a las empresas del sector a buscar aumentar su tamaño para estar en igualdad de condiciones a la hora de las negociaciones. Así, las empresas menos competitivas han ido desapareciendo y los grandes grupos de empresas agroalimentarias se han desarrollado en el sector agrícola francés. Por lo tanto, las cooperativas agrarias ubicadas en todo el territorio han optado por unirse y, de esa manera, han creado grandes grupos cooperativos –como, por ejemplo, InVivo, Terrena, Tereos, Sodial, Champagne-Céréales, Agrial, Axérial, entre otros–, con el objetivo de flexibilizar la estructura cooperativa tradicional.

La constitución de estos grupos se ha producido de varias maneras: 1) a través de fusiones –la alianza más exitosa entre las cooperativas suelen ser las uniones– o la unión de cooperativas de comercialización, o por el manejo de una marca –por ejemplo, Even se unió con Coopagri Bretagne y Cana con la marca Paysan Breton (productos lácteos)–; 2) a partir de la creación de grupos de transformación y de comercialización con una actividad dominante –por ejemplo, la unión nacional de cooperativas de cereales (UNCAC)–; y 3) al crear grupos polivalentes, a través de cooperativas centralizadas o de uniones como UNICOPA (Koulytchizky y Mauget, 2002).

Además de este contexto competitivo a nivel nacional, las cooperativas debieron actuar ante la globalización. Koulytchizky y Mauget (2001) sintetizaron los factores de cambio en cinco puntos clave que permiten explicar las diferentes maniobras estratégicas que estas realizaron para crear los grupos. Estos son: 1) la europeización y la

globalización de los mercados y de la competencia, 2) la internacionalización de las grandes superficies y las estrategias de descuento, 3) el crecimiento de la demanda de los productos transformados, 4) las nuevas normas reglamentarias, y 5) la evolución del comportamiento de los agricultores.

Después de la firma del acta única y de los acuerdos GATT³ / OMC,⁴ las cooperativas debieron hacer frente a la europeización y a la globalización de los mercados y de la competencia. La estrategia de cambio de la dimensión del mercado fue compleja y necesitó una cantidad importante de medios financieros. De hecho, la globalización de los mercados favoreció a las empresas privadas quienes movilizaron más fácilmente su capital (Spear, 2001). La evolución de las grandes superficies y las estrategias de descuento tuvieron también un impacto importante sobre las cooperativas, porque las obligaron a valorizar la producción de sus asociados. Las empresas cooperativas, por causa de límites en los estatutos, no pueden implantarse en el extranjero fácilmente.

Por otro lado, la necesidad creciente de productos transformados, debido a la evolución de la demanda de los consumidores, estuvo vinculada con el renovado interés por la salud y la nutrición; por ejemplo, se observó la disminución del consumo de productos cárnicos, vinos y azúcar, entre otros. Luego, las nuevas normas influenciaron el contexto agrícola. Así, la liberación de los mercados tuvo una influencia directa sobre las normas nacionales que, anteriormente, protegían las cooperativas francesas (Spear, 2001). Además, la obligación de estar al día en las nuevas normas condujo a inversiones muy altas para las pequeñas cooperativas. Por ejemplo, las reformas sucesivas de la Política Agrícola Común (PAC) han dado lugar a pagos más bajos a los agricultores. Estas han afectado, principalmente, a las cooperativas de cereales que controlan alrededor del 70 % de la colecta en Francia. Finalmente, el último factor de cambio, que es quizás el más importante ya que ha dado lugar a la evolución de los valores cooperativos, es la evolución del comportamiento de los agricultores. Estos están mejor capacitados, más informados y son más exigentes (Filippi y Mauget, 2007). A pesar de ello, también tienen más dificultades financieras y técnicas, en lo referido a la existencia de problemas relacionados con la distribución y la comercialización de sus productos (Colson, 1990). Sus expectativas son altas y han cambiado con respecto a lo que existía en el momento de la creación de las cooperativas. Ahora, en el contexto de la globalización, para asegurar su posición de liderazgo en los mercados mundiales, las cooperativas agrarias se ven obligadas a repensar sus estrategias y desarrollar estrategias de internacionalización (Filippi y Mauget, 2007).

Para simplificar el análisis, se optó por unir los puntos clave 1 y 2 de Koulytchizky y Mauget (2001) en un solo factor de cambio que se denominó: «internacionalización y globalización de los mercados y los competidores». En el caso de los puntos clave 3, 4 y 5 fue posible asociar sus consecuencias y deducir los retos para el sector cooperativo. Un segundo factor de cambio fue «la evolución del consumo en Francia». El cambio en los hábitos alimenticios de los franceses exigió un gran esfuerzo de adaptación de parte de las cooperativas agrarias. Esta adaptación demandó importantes recursos financieros para la investigación y el desarrollo, la maquinaria agrícola y la publicidad. Las cooperativas tuvieron que elegir entre ser productores de materias primas y comercializarlas a los grandes grupos privados o crear estrategias de desarrollo mediante la inversión en las filiales de transformación dentro de su propia estructura. El tercer factor de cambio quedó establecido entonces como «la evolución de las limitaciones reglamentarias». La disminución de las medidas de protección a favor de los agricultores, la necesidad de cumplir con las nuevas normas y la exigencia de respetar un desarrollo sostenible dieron lugar a una inversión excesiva para las cooperativas agrarias. Su objetivo actual es producir más y mejor, y hacerlo

con menos insumos químicos. Por último, el cuarto factor de cambio fue «la evolución del comportamiento de los agricultores».

Los agricultores están exigiendo cada vez más la calidad del contenido y de los servicios prestados por las cooperativas, lo que está relacionado con los cambios de valores de los grupos cooperativos; sienten la multiplicidad y la variedad de sus diferentes necesidades, proyectos y expectativas, por ello esperan un asesoramiento más personalizado. Además, puesto que su nivel de competencia técnica es alto y, por lo tanto, están directamente involucrados en la asesoría, con el fin de optimizar el tiempo, dicha asesoría se adapta a sus necesidades y puede ser una fuente de valor agregado. Algunos agricultores reclaman una mayor adaptación y diversificación de los servicios ofrecidos por los organismos de asesoría agrícola. Una vez que se implementa la mejora solicitada y la diversificación de los servicios, el organismo de asesoría muestra su capacidad para adaptarse y ofrecer un servicio personalizado, lo que se convierte en un valor agregado que permite ser más competitivo (Vargas, 2013). Los factores de cambio, sus consecuencias y desafíos para las cooperativas agrarias se resumen en el anexo 1.

La aparición de grupos cooperativos agrarios en Francia

Como respuesta al cambio, las cooperativas agrarias desarrollaron varios tipos de maniobras estratégicas (Koulytchizky y Mauget, 2001, 2002; Filippi y Mauget, 2007). En primer lugar, la integración horizontal logró recuperar una cuota de mercado mediante la concentración de la oferta. Muchas cooperativas han utilizado esta estrategia en los últimos años. Para ello han realizado concentraciones, estas se han producido de dos maneras: 1) a través de la agrupación de cooperativas, tal como lo hicieron algunos de los grupos mencionados anteriormente y 2) a partir de la compra de empresas privadas. La concentración de actividades permitió la reducción de los costos y mejoró la eficiencia (colecta, herramientas industriales, comercialización e investigación). Las cooperativas resultaron instituciones más competitivas en comparación con los contratos de la competencia (precios al productor) y los servicios. La integración horizontal también aumentó la polivalencia, es decir, la diversificación de las actividades dentro de una sola estructura. Hoy en día, el modelo de la «gran cooperativa polivalente» es una especificidad francesa, en comparación con el resto de Europa, donde las cooperativas son especializadas en un solo tipo de producción (Cogeca, 2011).

Una segunda estrategia, la integración vertical, tiene como objetivo crear economías de escala mediante la integración de las filiales transformadoras. La integración vertical se desarrolló principalmente en el sector de producción animal –leche y carne– debido a su complejidad, en este caso en particular, a la necesidad de estructuras de colecta de leche y mataderos cerca del lugar de producción. Esta permitió la ocurrencia de un crecimiento interno acompañado por uno externo a través de alianzas o de fusiones y adquisiciones de empresas no cooperativas. En Francia, los grandes grupos cooperativos agrarios comenzaron a internacionalizarse mediante la adquisición de herramientas industriales, centros de investigación, procesamiento y circuitos de distribución en el extranjero. Tras el endurecimiento del entorno competitivo agrícola por la globalización de los mercados y por hacer frente a las grandes empresas privadas quienes no se limitan en términos geográficos, las leyes de 1991 y 1992 organizaron el proceso de creación de filiales. Esto permitió a las cooperativas agrarias francesas, a través de la formación de grupos, aumentar su tamaño y su cuota de mercado.⁵

Según Fort y Couderc (2001) el tamaño aparece como un factor importante de desarrollo para las empresas del sector agroalimentario. Además, la filial permite el

fortalecimiento de los fondos propios de las cooperativas para el desarrollo de grandes grupos (Nicolas, 1992, 1993). El resultado de estas maniobras estratégicas se reflejó en la aparición de grandes grupos cooperativos que combinaban un *status* cooperativo y filiales privadas. Por lo tanto, la creación de los grupos cooperativos agrarios permitió evadir las restricciones estatutarias de las cooperativas y el desarrollo de la transformación y la comercialización (Filippi, 2002).

Según varios autores, los grupos cooperativos se van a convertir en el modelo de referencia en el sector agrícola (Nicolas, 1992, 1993; Guillouzo, Perrot y Ruffio, 1999; Forestier y Mauget, 2000; Filippi, 2002). Según la Coop de France (2010),⁶ el sector cooperativo representó el 40 % del sector agro-alimentario en Francia y dio empleo a más de 160 000 trabajadores en 2009. De hecho, durante el periodo 1995-2005, el perímetro cooperativo creció alrededor de un 50 % en términos de número de empleados, con un 84 % de ellos en un grupo cooperativo en 2005 (Lesieur, 2012). El posicionamiento de los grupos cooperativos permitió el control de la industria agroalimentaria a través de un proceso de concentración,⁷ a partir de la creación de las filiales (industriales, comerciales, de investigación y financieras), lo que favoreció su entrada en los mercados internacionales (Guillouzo, Perrot y Ruffio, 1999). Sin embargo, si los grupos cooperativos son actualmente el modelo de referencia en Francia es porque se organizan de manera diferente, en función de su estrategia de crecimiento.

La diversidad de las cooperativas agrarias en Francia

A raíz de estos acontecimientos, el sector agrícola cooperativo se compone actualmente de cinco tipos de sociedades. Una clasificación que se basa en dos criterios específicos que se encuentran en los nombres de los tipos: «el perímetro territorial de la colecta», es decir, la zona de influencia de la cooperativa (nacional, regional, departamental, local) y «la naturaleza de la actividad», polivalente o especializado (Filippi y Mauget, 2007). Así es posible determinar cinco tipos de sociedades cooperativas, de los cuales cuatro son grupos cooperativos: grupos nacionales especializados, grupos regionales especializados, grupos regionales polivalentes, grupos departamentales polivalentes y cooperativas locales.

En primer lugar, las cooperativas locales son el primer tipo de sociedades cooperativas. Estas incluyen pequeñas cooperativas⁸ y están en un nivel municipal o distrital. Las pequeñas cooperativas son las más tradicionales y han sido creadas para reunir la oferta de productos geográficamente localizados y así determinar un precio mínimo para el asociado. La naturaleza de sus actividades es variable –las cooperativas de frutas y verduras del este de Francia– o especializada –las pequeñas cooperativas vitícolas que representan el 85 % de la industria de bebidas (Magrini, Fares y Filippi, 2011)–; especialmente, se pueden encontrar pequeñas cooperativas en la industria del vino, los productos lácteos y los cereales.

Los otros cuatro tipos de cooperativas son grupos y son de particular interés para este trabajo, por su importancia en el sector. El segundo tipo consiste en los grupos departamentales polivalentes que están formados por cooperativas que se unen para comprar suministros y la distribución de los productos. El tercer tipo incluye los grupos regionales polivalentes que tienen las mismas características que el anterior, pero se encuentran en un territorio mucho más amplio, es decir, varios departamentos o varias regiones. Estos tratan de aumentar su dimensión industrial y comercial e intensifican las agrupaciones (alianzas), también para ampliar su dimensión geográfica, y pasar a un nivel regional o nacional. El cuarto tipo consiste en grupos regionales

especializados, estos grupos abarcan hasta tres o cuatro regiones. Según los autores el estudio de Filippi y Mauget (2007), este grupo tiende a crecer, a ser nacional e incluso a internacionalizarse. Por último, el quinto tipo se compone de grupos nacionales especializados. Estos son considerados como el modelo principal de la sociedad cooperativa agrícola en términos de tamaño. Este modelo ganará en importancia en los próximos años debido al aumento de la competencia. Dentro de estos cinco tipos de sociedades cooperativas se puede distinguir una diversidad de formas de organización. Según Filippi *et al.* (2006), el resultado de las maniobras estratégicas que crearon las sociedades cooperativas se traduce en cuatro formas organizativas, que se muestran en la figura 1.

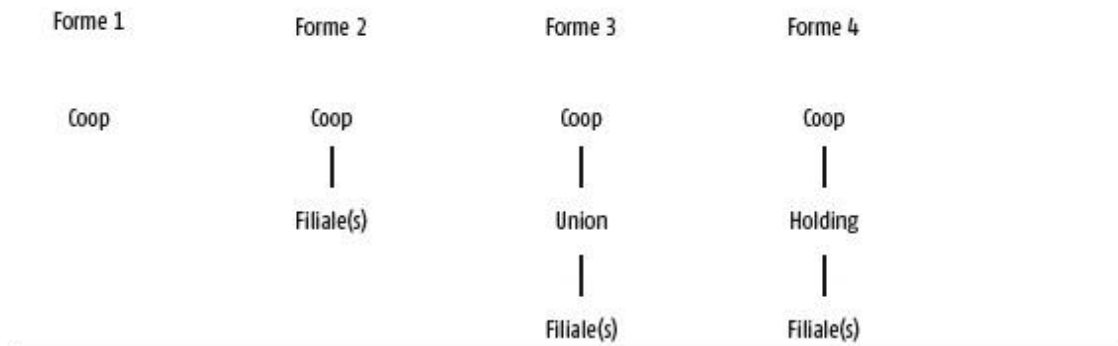


Figura 1. Formas de organización de las cooperativas agrarias
Fuente: Filippi *et al.*, 2006, p. 72.

La forma 1 representa las cooperativas independientes, las locales (que corresponden al primer tipo de sociedad cooperativa). Las formas 2, 3 y 4 pertenecen a los grupos cooperativos (tipos 2 a 5: departamentales, regionales o nacionales y especializados o polivalentes). La elección de la estructura está claramente relacionada con la estrategia elegida por la sociedad cooperativa para la creación del grupo (Chandler, 1989). La forma 2 concierne a los grupos que han optado por controlar directamente sus filiales. Según Filippi *et al.* (2006), la forma 2 es la dominante en Francia. La forma 3 corresponde a los grupos que se han formado por la unión de varias cooperativas y en este caso, es la unión quien controla las filiales. Por último, la forma 4 representa las cooperativas que crearon una sociedad *holding* de tipo S.A., donde las filiales son controladas por el *holding*. Según Duchamp y Mauget (2012), la mayoría de grupos cooperativos del *top 20* francés eligieron la forma 4 al hacer intervenir un *holding* financiero en su estructura.

El contexto ha llevado a las cooperativas a desarrollar estrategias que han hecho surgir grupos cooperativos en el sector agrícola. Estos están formados por cooperativas tradicionales y filiales de transformación, lo que conduce a un modo específico de gobernanza. En ese orden de ideas hay una mezcla de modos de gobernanza asociativo y accionario que cuestiona la identidad de las cooperativas. La siguiente sección presenta el modo híbrido de gobernanza que se ha desarrollado en los grupos cooperativos.

El modo de gobernanza híbrido de los grupos cooperativos agrarios

En sus inicios, la gobernanza de las cooperativas era considerada como original porque se basaba en el principio de la democracia. De acuerdo con sus principios, los asociados están involucrados en la selección de los dirigentes, el control y la gestión, y también en la elección de la estrategia. Este compromiso se refleja en el principio de «un hombre-un voto», que según la ley cooperativa garantiza el equilibrio de poderes, pues cada

miembro tiene derecho a votar, independientemente, del tamaño de su explotación (Ley de 4 de septiembre 1943). Sin embargo, la evolución de las sociedades cooperativas, marcada por la aparición de grupos, cuestiona, al menos en parte, estos principios de funcionamiento. Por tanto, esta sección analiza, a través del concepto de gobernanza, los dos modos opuestos dentro de los grupos cooperativos.

Las dos grandes visiones del gobierno corporativo

Según Charreaux (1997), la gobernanza se refiere a los mecanismos que delimitan, de manera efectiva, el poder de los dirigentes e influye en sus decisiones. Uno de los primeros análisis que busca entender quién en realidad controla la empresa y de qué manera es el de Berle y Means (1932). La literatura atribuye a estos autores la aparición del concepto de «gobierno corporativo». Para todos ellos, el problema de la crisis de 1929 surgió a partir de la ruptura de la noción de propiedad, «el papel de supervisión de los accionistas, que implica sistemas de incentivos y de vigilancia y un papel en la toma de decisiones por parte de los directivos» (Charreaux, 2000, p. 2). Su objetivo era mostrar que el desarrollo de una sociedad por acciones genera la separación de la propiedad y el control de la empresa. El poder de decisión pasa entonces de los accionistas-propietarios a los directores a cargo de la gestión (Plane, 2000). La gobernanza surge de la necesidad de vigilar la gestión de los dirigentes y definir las reglas del juego en cuanto a la delegación de la gestión y el control del poder en la empresa y el proceso de toma de decisiones (Charreaux, 2000; Baron, 2003).

La teoría de la gobernanza tiene dos visiones principales que ofrecen diferentes explicaciones de la eficiencia de las organizaciones en términos de creación y distribución de valor (Charreaux y Desbrières, 1998): la visión contractual de la empresa y la visión cognitiva. La primera considera a la empresa como un sistema de relaciones contractuales, esta se define como un «nudo de contratos» entre los individuos. Esta visión se basa en los supuestos de la teoría económica del comportamiento racional⁹ y la búsqueda del óptimo de Pareto por el método de equilibrio (en situación de información imperfecta) (Coriat y Weinstein, 2010). Sin embargo, debido a asimetrías de información y conflictos de intereses, la maximización del valor puede resultar difícil o imposible. Por ello, la visión contractual se asocia con una visión restrictiva o negativa pues la fuente de la eficiencia es por lo general disciplinaria (Charreaux, 2002). La segunda visión de la gobernanza se basa en diversas teorías cognitivas¹⁰ de la empresa. Estas se han desarrollado a partir de supuestos de comportamiento, vinculados con la racionalidad limitada y la teoría del conocimiento y del aprendizaje individual y colectivo en oposición al método de equilibrio. La empresa se define como un «nudo de competencias» (Coriat y Weinstein, 2010). Según estos autores, ambas visiones están entrelazadas y uno de los principales retos de la teoría de la empresa consiste en determinar cómo se articulan. El estudio del gobierno corporativo ayuda a entender la creación y la distribución de valor en la organización. Por lo tanto, se espera que cualquier organización produzca, a través de la cooperación, un superávit en relación con los recursos consumidos y que distribuya este excedente para mantener la sostenibilidad de la organización (Charreaux, 2002).

En el caso de los grupos cooperativos agrarios, se demuestra la evolución entre los dos modos de gobernanza a la luz de la visión contractual de la empresa (modo asociativo y modo accionarial). Esto permite entender la complejidad de las interacciones entre ambos modos y resaltar la racionalidad del comportamiento que dio lugar a la creación de las cooperativas agrarias. Al presentar un modo híbrido de gobernanza, se entiende que la creación de valor en grupos cooperativos reposa sobre las competencias ofrecidas, e incluye las relaciones de cooperación de larga duración para ciertos empleados o miembros. En este sentido, la visión contractual de

la formación de valor proporciona un proceso limitado de creación de este en los grupos cooperativos. Por esta razón, las teorías cognitivas de la empresa conducen a asignar una importancia primordial al desarrollo de competencias y a las capacidades de las empresas para innovar. Por lo tanto, la creación de valor en los grupos cooperativos dependerá de la fuente de las competencias de la organización, concebida como un conjunto coherente (Teece *et al.*, 1994), que deriva su carácter distintivo de su capacidad para crear conocimiento y que, gracias a este, es rentable de manera sostenible.

Una primera parte del análisis utiliza los conceptos forjados por la visión contractual de la empresa, el modo de crear valor para los accionistas y la manera asociativa. Las cooperativas tradicionales funcionan bajo el modo de gobernanza asociativa según los principios cooperativos antes mencionados (Gianfaldoni y Richez-Battesti, 2008). Sin embargo, el surgimiento de los grupos cooperativos se acerca más a un modo de gobernanza accionarial. En la siguiente sección se demuestra cómo la gobernanza de los grupos cooperativos se encuentra entre el modo de gobernanza asociativo y el accionarial.

La gobernanza cooperativa: del modo asociativo al modo accionarial

A raíz de los cambios estructurales producidos en las cooperativas agrarias, se podría esperar que estas empresas pasaran de un modo asociativo a uno accionarial, al mismo tiempo que de un modelo de cooperativa tradicional a uno de grupo cooperativo. De hecho, ahora se enfrentan a estos dos enfoques para la creación de valor. Esto implica dos formas diferentes de definir la empresa y sus objetivos.

En el modo asociativo las empresas tienen como objetivo, a través de la cooperación de los diferentes actores, producir un excedente de recursos y distribuirlos para mantener la sostenibilidad de la organización (Charreaux y Desbrières, 1998; Charreaux, 2003). Por lo tanto, el modo de asociación no se centra únicamente en el análisis de la relación de los accionistas con los dirigentes, sino también abarca todas las relaciones de la empresa con sus grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, acreedores, gobiernos y su entorno en general. El estudio de la gobernanza ha permitido renovar y ampliar el análisis sobre el desempeño de las empresas de la economía social y solidaria como las mutuales y las cooperativas (Charreaux, 2000; Gianfaldoni y Richez-Battesti, 2008).

Las cooperativas agrarias son empresas cuyo objeto social es una extensión de las actividades de los agricultores, propietarios y clientes. Según el artículo L521-1 del Código Rural, tienen como objetivo permitir el uso común de todos los medios para facilitar o desarrollar la actividad económica, y mejorar o incrementar sus resultados. La diferencia entre las cooperativas y las empresas privadas radica en que el objetivo de las primeras es servir a sus miembros a través de la distribución de los beneficios, puesto que se estructuran en valores y principios de solidaridad y democracia. Así, la relación con sus miembros se basa en los principios de la solidaridad en lugar de en la ganancia económica. Los mecanismos de incitación también se establecen a partir de la participación en la toma de decisiones y el reconocimiento de la lealtad (rebajas, descuentos por fidelidad) de los asociados. También se hace hincapié en la importancia del papel de financiación de los bancos en los grupos cooperativos (Charreaux, 2000, Gianfaldoni y Richez-Battesti, 2008), pues esta relación ayuda a reducir la asimetría de la información, en contraste con las empresas privadas.

En el modo asociativo, la empresa es analizada como un nudo de múltiples contratos entre los diferentes grupos de interés que buscan maximizar el valor de las partes interesadas. Por lo tanto, el aspecto más importante de creación de valor tiene que ver con la reducción de los costos de agencia relacionados con los conflictos de interés entre los diversos actores de la empresa. Los costos pueden aparecer

debido a la separación entre la propiedad y el control en las grandes organizaciones, por ejemplo, el de la toma de decisiones cuando existen muchos grupos de interés en la empresa. Según Gianfaldoni y Richez-Battesti (2008), este modo de gobierno es más complejo, ya que incluye a todos los interesados y, en la literatura, corresponde a una lógica de control interno basado en los mecanismos institucionales, como el consejo de administración, la asamblea general, los comités o las comisiones (Hyafil, 1997). En este se comparte el poder y el control entre los socios: los accionistas o socios, los clientes, los empleados, los dirigentes, entre otros. Por lo tanto, su eficacia depende del consenso entre los diferentes actores de la organización. La OCDE (2004) explica que: «la gobernanza se refiere a la relación entre la gestión de una empresa, su consejo, sus accionistas y otros grupos de interés [...] también determina la estructura por la que se definen los objetivos de una empresa, así como los medios necesarios para lograr y asegurar los resultados», (p. 64). Se adoptó tal definición, ya que el campo de análisis que se considera como importante de la gobernanza corporativa es particularmente adecuado para el estudio de las cooperativas, porque toma en cuenta los diferentes grupos de interés de la empresa. Esta definición también fue utilizada por IFA (2006) en su estudio sobre la gobernanza de las empresas cooperativas y mutuales, al considerar que este tipo de empresa no solo debe maximizar la rentabilidad financiera, sino también satisfacer principalmente las necesidades de los miembros/clientes –principio de la doble calidad– que participan simultáneamente en la dirección y se benefician de los servicios.

En el modo accionario, el propósito de la gestión empresarial es maximizar la riqueza del accionista mediante la alineación de la conducta de los dirigentes con los objetivos de los accionistas a través de los incentivos monetarios y de los mecanismos internos y externos de control (Caby y Hirigoyen, 2005). Los incentivos financieros son recompensas, bonificaciones y salarios indexados al rendimiento, *stock-options* y decisiones de despido basados en el rendimiento (Jensen y Murphy, 1990), con el objetivo de resolver el problema relacionado con la compensación de los dirigentes. Los mecanismos de control son, principalmente, externos a través del mercado financiero (Moerland, 1995): la geografía del capital, el consejo de administración, la política de endeudamiento, los mercados financieros, el mercado de trabajo y la competencia de otras empresas (Caby y Hirigoyen, 2005). El control interno está representado por el consejo de administración, pero a diferencia del modo de gobernanza asociativo su composición está correlacionada con la participación. También existe la presencia de consejeros independientes (Tifafi y Dufour, 2006). El enfoque de la creación de valor para los accionistas apoya el crecimiento de las inversiones (el objetivo de los dirigentes) y asegura la viabilidad financiera (el objetivo de los accionistas). Entre las características que distinguen el modo de gobernanza accionario, se identifica el papel de los mercados de capital en la financiación (Allen, 1993; Hyafil, 1997).

En cuanto a las cooperativas agrarias, su transformación en grupos cooperativos las ha llevado a buscar, en cierta medida, el valor del accionista. El riesgo de esta evolución es que la búsqueda de valor asociativo se desvanece poco a poco frente a la búsqueda de valor para los accionistas. Este nuevo modo de gobernanza ya no estaría al servicio del asociado, ni siquiera del accionista, sino de la empresa o de los dirigentes.

El modo de gobernanza híbrido

En esta sección se analizan las consecuencias del modo híbrido de gobernanza para las cooperativas agrarias. De acuerdo con el funcionamiento de los grupos de cooperativas, las cooperativas tradicionales se identifican perfectamente con una lógica interna de modo de gobernanza de tipo asociativo. Esta lógica está representada por la pareja presidente-director general, el equipo de dirección-consejo de administración, la capacitación, la

información y la participación de las distintas partes interesadas en el proceso de toma de decisiones (internas a la organización como gerentes, socios, empleados y clientes externos como las otras cooperativas y autoridades públicas). Sin embargo, el desarrollo de grupos cooperativos se caracteriza, en la literatura, por la transición de un modo de gobernanza asociativo a un modo híbrido de gobernanza (Forestier y Mauget, 2000; Coté, 2006; Richez-Battesti, 2006; Draperi, 2007; Gianfaldoni y Richez-Battesti, 2008).

Este modo representa la convergencia entre los dos modos de gobernanza, el accionarial cuya adopción es necesaria por el contexto cada vez más competitivo y el asociativo que caracteriza tradicionalmente a este tipo de empresas (Koulytchizky y Mauget, 2003). De hecho, en los grupos cooperativos se evidencia una disolución de los principios cooperativos originales a causa del cambio de forma organizacional. Los nuevos propietarios son, en primer lugar, los asociados de la cooperativa tradicional, pero también los accionistas-inversores de las filiales del sector privado. El valor a maximizar no es ni asociativo ni accionarial es el valor del grupo y el objetivo es mantener la nueva estructura. Tal enfoque, propuesto por Charreaux y Desbrières (1998), supone que la relación entre la organización y las partes interesadas se co-construye con el fin de maximizar el valor del grupo y no solamente con el fin de tener relaciones mercantilistas. Por lo tanto, las restricciones legales se vuelven más flexibles. Por ejemplo, en un grupo cooperativo, el exclusivismo y la libre adhesión no es respetado en las filiales privadas. Entre las características del modo de gobernanza híbrido, la financiación de los grupos cooperativos es realizada por el mercado de capitales. Los mecanismos de control y de incitación cambian hacia un modo de gobernanza accionarial. En este coexisten diversos lugares de control en distintos niveles, lo que puede generar una desconexión entre las filiales privadas y las de la cooperativa. La disciplina de mercado también participa a través de la evolución de los precios de las acciones, el fortalecimiento de la disciplina de los dirigentes por el mercado de productos, las regulaciones y las reestructuraciones.

Por último, aparece el establecimiento de mecanismos de compensación que incentivan a los dirigentes y empleados (e incluyen asesores agrarios). Con respecto al debilitamiento de los valores y principios cooperativos, el desarrollo de los grupos cooperativos agrarios impactó negativamente en los tradicionales de las cooperativas. La solidaridad se volvió selectiva, el principio de igualdad se convirtió en capital mediante la introducción de un precio para cada servicio ofrecido por la cooperativa (Côté, 2001). Si nos referimos a los principios, el a-capitalismo es por completo eliminado en el modo híbrido de gobernanza. De hecho, el método de pago es el mismo que en el caso de que el agricultor sea accionista de una empresa privada. La democracia cooperativa sigue siendo válida solo dentro de la empresa matriz, pero el poder de las filiales depende de la proporción de capital que representan (Koulytchizky y Mauget, 2001). Por último, el principio de «libre adhesión» se puede ver modificado, en los grupos cooperativos, en beneficio de los intereses de las filiales privadas. Las consecuencias de la creación de los grupos cooperativos aparecen sintetizados en la tabla 1. Esta incorpora los cambios experimentados por las cooperativas agrarias francesas en la estructura organizacional y la identidad cooperativa (valores y principios).

Tabla 1. Características del modo híbrido de gobernanza en los grupos cooperativos agrarios

MODO DE GOBIERNO / ESPECIFICACIONES	MODO HÍBRIDO / GRUPOS COOPERATIVOS AGRARIOS
Definición del sistema de gobierno y objetivo	Se trata del conjunto de mecanismos para mantener el grupo cooperativo. Su objetivo es maximizar el valor del grupo.

Forma de la empresa y de los accionistas	La coexistencia de formas de negocio: sociedad cooperativa empresa privada + local de la lista, a la cabeza del grupo o <i>holding</i> filial. La disociación de la identidad del cliente al unirse a la propiedad cooperativa en subsidiarias.
Estructura de poder	El principio democrático «un voto es igual a un hombre» se puede cumplir en la empresa matriz, pero el poder de las filiales está generalmente en proporción al capital de cada socio. La pérdida de la identidad cooperativa es igual al cambio de valores.
Fuentes de financiamiento	La recaudación de fondos a través de las explotaciones o del mercado erudito.
Los mecanismos de control	La lógica interna para las sociedades cooperativas y la externa para las filiales.
Los mecanismos de incitación	El incentivo para crear valor en la red de cooperación y el ascenso a la cabeza y los accionistas (una desviación del principio del capitalismo). La disciplina de mercado: criterios de selección de las actividades relacionadas con la lógica de la rentabilidad ajustada al riesgo de mercado. La competencia en bienes y servicios, capital y trabajo. La implementación de los acuerdos de compensación de incentivos para directivos y empleados.

Fuente: elaboración propia a partir de Gianfaldoni y Richez-Battesti (2008).

Es posible deducir que las consecuencias de la existencia de un modo híbrido de la gobernanza en las cooperativas agrarias son de dos tipos: en primer lugar, en cuanto a los mecanismos de control y de incitación y, en segundo, en el debilitamiento de los valores y principios cooperativos.

La adopción de un modelo híbrido genera una crisis de identidad

El paso de las cooperativas a un modelo de gobernanza híbrido se ha traducido en una serie de efectos negativos sobre la relación entre la cooperativa y sus miembros. La literatura sugiere varios efectos negativos relacionados con el surgimiento de grupos cooperativos en diferentes sectores de la economía. En el sector agrícola, en particular, Forestier y Mauget (2001) describen: el distanciamiento, la complejidad y la confusión.

El desarrollo de los grupos cooperativos ha llevado a un aumento en el tamaño de las cooperativas mediante la creación de grupos con miles de asociados. Según Draperi (2007), algunas cooperativas se han alejado de sus asociados al constituir *holdings* financieros y combinar estructuras de la economía solidaria con empresas privadas, con lo cual se reparten entre los intereses de los asociados y de los accionistas de las empresas privadas.

Los asociados viven así un efecto de distanciamiento de las estructuras de toma de decisiones de la cooperativa, lo que está relacionado con la anonimización de los miembros, pues ya no se conocen los dirigentes de la cooperativa. Los miembros de un grupo cooperativo se enfrentan a una empresa desconocida (su historia, su estrategia, la gestión) y no dudan en buscar ofertas más ventajosas, incluso fuera de ella, en particular en los sectores caracterizados por una alta volatilidad de los precios de las materias primas (como el sector de cereales). Los asociados ya no son solamente miembros de una cooperativa, sino que también se convierten en clientes, y la satisfacción de sus necesidades no es una meta final, sino un paso necesario hacia el incremento del valor accionario.

Un segundo efecto negativo es la complejidad. Los grupos cooperativos tienen ahora organigramas complejos, pues combinan los organigramas de las asociaciones con los de las empresas comerciales, y se vuelven difusos y difíciles de entender para todos los asociados. Esto refuerza el efecto de lejanía antes mencionado. De hecho, Thériault (1997) considera que el nuevo modelo cooperativo es más una asociación de personas

«ficticia», porque el participante se convierte en un cliente (la racionalidad utilitaria y comportamiento consumista) que no es capaz de valorar la naturaleza de la relación con su cooperativa (Côté, 2007). La pregunta que surge es dónde radica entonces el sentido de la acción colectiva, el de la cooperativa. De hecho, el aumento en el número de asociados facilita el comportamiento de pasajero clandestino, mediante el cual un asociado quiere sacar provecho de una acción colectiva sin aportar nada (Olson, 1965). Cada vez resulta más difícil diferenciar una cooperativa de sus competidores en el sector privado.

El tercer efecto negativo de la aparición de grupos de cooperación en el sector agrícola es la confusión. Los asociados se enfrentan a dos formas de distribución de ingresos: una relacionada con la actividad de producción (forma asociativa) y otra con la propiedad del capital (forma capitalista). Esta mezcla de formas asociativa y capitalista es percibida por los asociados como una transformación de sus acciones y sus derechos de uso de la cooperativa en capital de una sociedad anónima. Están asistiendo a un cuestionamiento del modelo cooperativo que se puede resumir en una pérdida de relación entre la cooperativa y sus asociados. Para que este modelo híbrido funcione, las cooperativas tienen que encontrar la manera de fortalecer una relación que garantice su sostenibilidad.

Conclusiones

Se ha demostrado que la aparición de grupos de cooperación ha permitido a las cooperativas agrarias adaptarse a los cambios económicos y garantizar así su desarrollo. Pero esto no deja de tener consecuencias para la relación de cooperativa-asociado. El cambio en la estructura de las cooperativas agrarias tiene un efecto de distanciamiento, de complejidad y de confusión para los asociados. Con la integración de la cooperativa a un grupo empresarial, el asociado tiene la impresión de ser un peón más en un juego económico cuyas reglas están más allá de su alcance. Hoy en día, la cooperativa se encuentra en un modelo difuso que combina los modos de gobernanza accionarial y asociativo, lo que es difícil de entender para los asociados, porque se sienten alejados de los centros de decisión y les resulta difícil identificarse con estas nuevas estructuras.

Anexo 1. Factores de cambio: las consecuencias y los retos para el sector de las cooperativas agrarias

FACTORES DE CAMBIO PARA LAS	CONSECUENCIAS	DESAFÍOS PARA EL SECTOR COOPERATIVO
La internacionalización y globalización de los mercados y los competidores.	El cambio en la estrategia por la necesidad de reducir costos y/o diferenciar los productos frente a la competencia.	Adaptarse al nuevo contexto al definir un tamaño óptimo para la reducción de las restricciones legales (exclusividad, la territorialidad, el a-capitalismo), sin perder la identidad cooperativa.
La evolución del consumo en Francia.	La adaptación del producto a la demanda de los consumidores.	Encontrar recursos financieros para desarrollar nuevas tecnologías y productos innovadores.
El aumento de las limitaciones reglamentarias.	La disminución de la protección contra caídas en los precios y la aplicación de la ayuda por hectárea y no por la producción. La exigencia de cumplimiento de nuevas normas. La participación en iniciativas de desarrollo sostenible.	Mantener las exportaciones agrarias (ventajas comparativas). Encontrar los fondos necesarios para cumplir con las normas. Producir más y mejor en una lógica de desarrollo sostenible.

<p>La evolución del comportamiento de los agricultores.</p>	<p>La evolución de los valores cooperativos (de la igualdad a la equidad): pérdida del vínculo cooperativa-asociado. El aumento de las exigencias de los adherentes.</p>	<p>Mantener relaciones con los adherentes: creación de una estrategia de <i>marketing</i> diferenciadas, para los adherentes comprometidos. Desarrollar competencias que permitan un mejor acompañamiento de los agricultores (cambiar el asesoramiento técnico)</p>
---	--	--

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLEN, F. (1993): «Strategic Management and Financial Markets», *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 11-22.
- BARON, C. (2003): «La gouvernance: débats autour d'un concept polysémique», *Revue Droit et Société*, vol. 54, pp. 329-351.
- BERLE, A. y A. MEANS (1932): *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace & World, New York.
- CABY, J. y G. HIRIGOYEN (2005): «La valeur partenariale: un outil de gouvernance», *La Revue du Financier*, n.º 155, pp. 27-41.
- CHANDLER, A. (1989): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge.
- CHARREAUX, G. (1997): *Le gouvernement des entreprises*, Economica, Paris.
- CHARREAUX, G. (2000): «La théorie positive de l'agence: positionnement et apports», *Revue d'Économie Industrielle*, Programme National Persée, vol. 92, n.º 92, pp. 193-214.
- CHARREAUX, G. (2002): «Quelle théorie pour la gouvernance? De la gouvernance partenariale à la gouvernance cognitive», *Cahier de Recherche*, <<http://leg.u-bourgogne.fr/images/stories/wp/010401.pdf>> [2/2/2014].
- CHARREAUX, G. (2003): «Le gouvernement d'entreprise», en J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, pp. 628-640.
- CHARREAUX, G. y P. DESBRIÈRES (1998): «Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre-valeur actionnariale», *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n.º 2, pp. 57-88.
- COGECA (2011): «Agricultural Co-Operatives In Ue, Main Issues And Trends», Brussels, Cogeca-European Agricooperatives.
- COLSON, F. (1990): «Difficultés financières et viabilité des exploitations agricoles», *Économie rurale*, vol. 198, n.º 198, p. 35.

- COOP DE FRANCE (2010): «Poids Économique Et Social 2010 De La Coopération Agricole Et Agroalimentaire Française», *Observatoire Économique Coop De France*, Novembre, <http://www.lafranceagricole.fr/.../PERIMETRE_COOP_20> [2/2/2014].
- COPA-COGECA (2010): «Agricultural Cooperatives in Europe. Main Issues and Trends», Copa-Cogeca, Brussels, 15 Septembre, <<http://www.copa-cogeca.be/Download.ashx?ID=706585>> [20/5/2014].
- CORIAT B. Y O. WEINSTEIN (2010): «Les théories de la firme entre “contrats” et “compétences”», *Revue D'économie Industrielle*, n.º129-130, pp. 57-86.
- CÔTÉ, D. (2000): «Les coopératives et le prochain millénaire: l'émergence d'un nouveau paradigme coopératif», *Recma*, n.ºs 275-276, pp. 149-166.
- CÔTÉ, D. (2001): «Les holdings coopératifs: typologie, questionnements et scénarios de solutions», en D. Côté (coord.), *Holdings coopératifs: evolution ou transformation définitive?*, De Boeck Université, Bruxelles, pp. 385-402.
- CÔTÉ, D. (2006): «Agropur: enjeux et défis d'une coopérative à la recherche d'une nouvelle cohésion», *Revue Internationale de cas en Gestion*, vol. 4, n.º 5, pp. 55-80.
- CÔTÉ D. (2007): «Fondements d'un nouveau paradigme coopératif (NPC): quels incitatifs pour les acteurs clés?», papeles de trabajo, HEC Montréal, janvier.
- DENEUX, M.; J. BIZET y B. DUSSAUT (1999): «L'avenir du secteur agro-alimentaire», Rapport fait au nom de la commission des Affaires Economiques et du Plan, n.º 83.
- DRAPERI, J. F. (2007): *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Dunod, Paris.
- DUCHAMP, B. y R. MAUGET (2012): «La course à la taille, stratégies de concentration et d'alliance dans les coopératives agricoles françaises du top 20 avec comparaison européenne», Coloquio ADDES, 24 enero.
- FILIPPI, M. (2002): «Les sociétés coopératives agricoles: entre ancrage territorial et intégration économique», *Etudes et Recherche sur les Systèmes Agraires et le Développement*, n.º 33, pp. 79-94.
- FILIPPI, M.; O. FREY, P. TRIBOULET y J. VIVENSANG (2006): «Bilan des lois de 1991 et 1992 et gouvernance des groupes coopératifs», INRA-SAD, Toulouse, n.º 175.
- FILIPPI, M. y R. MAUGET (2007): «Les mutations et les perspectives de développement des coopératives agricoles en France», *Eurostaf*, Collection dynamique des marchés, n.º 175.
- FILIPPI, M. y P. TRIBOULET (2003): «Modalités d'exercice du pouvoir dans le contrôle mutualiste: le cas des groupes coopératifs agricoles», *Cahiers du GRES*, n.º 12, pp. 1-26.
- FORESTIER, M. y R. MAUGET (2000): «De la coopérative au groupe coopératif agro-alimentaire, 1^{ère} partie: de la valeur pour l'utilisateur à la valeur pour l'actionnaire?», *Recma*, n.º 278, pp. 1-15.

- FORESTIER, M. y R. MAUGET (2001) «De la coopérative au groupe agro-alimentaire», *Recma*, n.º 279, pp. 60-70.
- FORT, F. y J. P. COUDERC (2001): «Le terroir: un avantage concurrentiel à l'exportation? Le cas des entreprises agro-alimentaires du Languedoc-Roussillon», *Économie Rurale*, n.ºs 264-265, pp. 46-59.
- GIANFALDONI, P. y N. RICHEL-BATTESTI (2008): «La gouvernance partenariale des banques coopératives françaises», rapport de recherche financé par la DRIESES.
- GUILLOUZO, R.; P. PERROT y P. RUFFIO (1999): «Typologie, déterminants et spécificités des alliances dans l'industrie agro-alimentaire française», *Cahiers d'Économie et Sociologie Rurales*, n.º 52, pp. 23-57.
- HYAFIL, A. (1997): «Corporate governance: une synthèse de la littérature», *Cahier de recherche HEC* (École des Hautes Études Commerciales).
- INSTITUT FRANÇAIS D'ADMINISTRATEURS (IFA) (2006): «Coopératives et Mutuelles : un gouvernement d'entreprise original», édité par la confédération nationale du crédit mutuel, rapport du groupe de travail présidé par Etienne Pflimlin dans le cadre de l'Institut Français d'Administrateurs, p. 50.
- INSTITUT NATIONAL DE LA STATISTIQUE ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE) (2010): «Resultados del censo agrícola», <http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=25&ref_id=17666> [20/4/2014].
- JENSEN, M. y K. J. MURPHY (1990): «Performance Pay and Top-Management Incentives», *Journal of Political Economy*, n.º 98, pp. 225-262.
- KOULYTCHIZKY, S. y R. MAUGET (2001): «Mutations et valeurs dans les groupes coopératifs», en D. Côté (coord.), *Holdings coopératifs: evolution ou transformation définitive?*, De Boeck Université, Bruxelles, pp. 77-102.
- KOULYTCHIZKY, S. y R. MAUGET (2002): «Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle», Octobre, n.º 69.
- KOULYTCHIZKY, S. y R. MAUGET (2003): «Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle. A la recherche d'un nouveau paradigme», *Recma*, n.º 287, pp. 14-40.
- LE FORUM DE COORDINATION POUR LA LUTTE CONTRE L'ANTISÉMITISME (CFCA) (1999): «L'évolution du secteur coopératif agricole», document de travail.
- LESIEUR, C. (2012): «Les statistiques de la coopération agroalimentaire: un état des lieux en 2010», colloquio international, Diversité et durabilité des modèles agricoles coopératifs dans un contexte de crises de la mondialisation, Paris, 6 y 7 novembre.
- MAGRINI, M.; M. FARES y M. FILIPPI (2011): «La signalisation de la qualité chez les petites coopératives agricoles françaises», *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n.º 4, pp. 705-733.
- MANOA, J. Y. (2001): «Structure de groupe et économie sociale», en D. Côté (coord.), *Holdings coopératifs: evolution ou transformation définitive?*, De Boeck Université, Bruxelles, pp. 25-52.

- MOERLAND, P. W. (1995): «Alternative Disciplinary Mechanisms in Different Corporate Systems», *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 26, pp. 17-34.
- NICOLAS, P. (1992): «La remise en cause de l'organisation coopérative: crise d'identité et législation nouvelle», *Economie et Sociologie Rurales*, série IAA, n.º DT 9202.
- NICOLAS, P. (1993): «Règles et principes dans les sociétés coopératives agricoles françaises: évolution du droit et des pratiques de 1960 à 1992», en A. Zevi y J. L. Monzon-Samos (coords.), *Coopératives, marchés, principes coopératifs*, De Boeck Université, pp. 155-185.
- OLSON, M. (1965): *The Logic of Collective Action*, Harvard University Press, Cambridge.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE) (2001): «Impliquer les citoyens: l'information, la consultation et la participation du public dans le processus de prise de décision», note de synthèse de L4OCDE sur la Gestion Publique, n.º 6.
- ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS OCDE (2004): «Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE», <<http://www.oecd.org/fr/daf/ae/principesdegouvernementdentreprise/31652074.PDF>> [2/2/2014].
- PLANE, J. M. (2000): *Théorie des organisations*, Dunod, Paris.
- RICHEZ-BATTESTI, N. (2006): «Entre banalisation et reconquête de l'identité coopérative: le cas des banques coopératives en France», coloquio internacional, Réseau RULESCOOP: les défis du secteur des organisations coopératives et mutualistes, Brest, 22 y 24 mayo.
- ROUAULT, P. (2010): «Analyse Comparée De La Compétitivité Des Industries Agro-Alimentaires Françaises Par Rapport À Leurs Concurrentes Européennes», Rapport 1.^{er} Ministre, Octobre.
- SAINT-PIERRE, D. (2004): «La politique culturelle du Québec de 1992 et l'Advocacy Coalition Framework», *Canadian Journal of Political Science*, vol. 37, n.º 3, pp. 561-580.
- SPEAR, R. (2001): «Globalisation et stratégies des coopératives», en D. Côté (coord.), *Holdings coopératifs: evolution ou transformation définitive?*, De Boeck Université, Bruxelles, pp. 115-138.
- TEECE, D. J.; R. RUMELT, G. DOSI y S. WINTER (1994): «Understanding Corporate Coherence», *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 23, pp. 1-30.
- THERIAULT, J. Y. (1997): «Les figures changeantes de la communauté des sociétaires Desjardins», in B. Lévesque (coord.), *Desjardins, une entreprise et un mouvement?*, Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 135-152.
- TIFAFI, F. y D. DUFOUR (2006): «Une analyse de la présence d'administrateurs indépendants au sein du conseil d'administration: contrôle ou conseil?», *Comptabilité*,

Contrôle, Audit et Institutions, Tunisie, <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00558255/document>> [10/5/2014].

VARGAS, A. (2013): «Le rôle du conseil agricole dans la gouvernance coopérative», tesis de doctorado en Ciencias Económicas, Universidad Montesquieu-Bordeaux IV.

RECIBIDO: 2/10/2014

ACEPTADO: 20/2/2015

Amanda Vargas Prieto. Coordinadora de Investigaciones de la Fundación Universitaria Agraria de Colombia. Correo electrónico: amandavp@hotmail.com

NOTAS ACLARATORIAS

1. El término «asociados» se utiliza para designar a los socios o adherentes.
2. Un *holding* es una entidad creada dentro de un grupo de empresas para tener acciones en otras empresas del grupo con lo cual se persigue un poder estratégico (Charreaux, 1997; Manoa, 2001; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2001).
3. General Agreement on Tariffs and Trade.
4. Organización Mundial del Comercio.
5. El tamaño es presentado como un factor clave de éxito por varios autores (Copa y Cogeca, 2010; Rouault, 2010).
6. Federación Nacional de Cooperativas Agrarias en Francia.
7. El *top 20* de los grupos cooperativos agrarios franceses paso de un 30 % de los ingresos en 2008 a un 46 % en 2010 (Duchamp y Mauget, 2012).
8. Según las encuestas anuales del sector, las pequeñas cooperativas son definidas como empresas de diez o menos empleados y no pasan el límite de 5 millones de euros de ingresos en el sector agroalimentario y 38 millones de euros en el sector de mayoristas (Insee, 2010).
9. Teoría de la agencia, de los costos de transacción y de los contratos incompletos y derechos de propiedad.

10. La teoría del comportamiento, la evolutiva, las teorías de aprendizaje organizacional y las de los recursos y competencias.