

un modelo de gestión de la cooperación: el caso de cafer coherencia de principios y valores y prácticas de las cooperativas

*Levin, Andrea¹
Verbeke, Griselda²*

Introducción

La lógica de la integración cooperativa responde a la necesidad de algunas empresas de acceder a recursos y capacidades que de manera individual no podrían conseguir. Así, se plantean dos opciones: la estrategia de crecimiento interno mediante el desarrollo de sus propios recursos y capacidades por un lado, y estrategias de crecimiento externo para conseguir aquellos recursos y capacidades que no poseen, por otro.

A su vez, la obtención de recursos y capacidades mediante el crecimiento externo se puede dar de dos formas: mediante la fusión o adquisición y mediante la cooperación o alianza estratégica. En el primer caso la empresa se une a otras empresas o adquiere otra que pasa a ser de su propiedad. En el segundo caso, se propone un acuerdo de colaboración con el fin de compartir recursos.

En el caso de las cooperativas, dentro del proceso de crecimiento externo, el tipo de estrategia que aparece con más frecuencia es el de la cooperación. Esto se debe en primer lugar, a que permite potenciar esfuerzos que provienen de empresas pequeñas o medianas mediante redes compartidas y, en segundo lugar, a que la gestión es de naturaleza democrática, ya que la participación de los miembros es totalmente libre, y respeta los contratos firmados entre sí (Mance, 2004) .

(1) Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

(2) Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

En efecto, un proceso de colaboración o cooperación es un proceso multirrelacional que involucra uno o más recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) disponibles entre los actores estableciendo múltiples relaciones entre ellos que les permite integrarse a través de su uso y gestión compartida y en coherencia con el desarrollo económico, social y medioambiental del territorio. Se crean sinergias entre entidades o individuos que, sin renunciar a su propia identidad, desean no obstante reforzarse mutuamente (Bakaikoa; Begiristain; Erraste; Goikoetxea, 2004).

En cuanto a las modalidades de colaboración, éstas varían según el grado de implicación que alcanzan los actores involucrados y se desarrollan conforme a dos condiciones: por un lado deben adaptar la gestión interna para incorporar las consecuencias derivadas del acuerdo y, por otro, deben establecer una coordinación fuerte, basada en la información, el diálogo y normas compartidas para lograr el necesario equilibrio en las contribuciones de los asociados (Sanchis Palacio, 2001).

La cooperación entre cooperativas que tiene jerarquía de principio por la Alianza Cooperativa Internacional, puede darse en un plano formal o informal de relación y en el desarrollo paulatino de los vínculos se van generando marcos de funcionamiento y normas que posibilitan el desarrollo de intercambios. En este sentido, *crean de manera conjunta reglas y estructuras que gobernarán sus relaciones y formas de actuación o de decisión en los asuntos que los motivaron a unirse; es un proceso que involucra normas compartidas e interacciones mutuamente beneficiosas.* (Thompson, A, M, 2001, citado en Thompson, A. M. & J. Perry, 2006, Mercklé, 2004).

Sin embargo, el desarrollo de estas prácticas de colaboración no se produce espontáneamente ni con facilidad. Por el contrario, resulta frecuente que comiencen como tramas débiles de actividades poco planificadas y con dificultad en la coordinación. Los obstáculos más visibles en el proceso de consolidación de la cooperación son la falta de confianza, la competencia por los recursos y la presencia de comportamientos individualistas y ausencia de integración operativa, resultando en un desaprovechamiento y dispersión de recursos propios. (Malo, 2003). En la literatura organizacional se reconoce a la confianza (Gambetta, 1988 Arrow (1974)) como un mecanismo esencial para la constitución de redes. Dos de las formas en que se produce la confianza están descritas por Zucker (1986) y son: la confianza basada en procesos, que surge de transacciones reiteradas, y la confianza basada en las instituciones, ligada a las estructuras sociales formales. Para una red como la que aquí se está considerando, las consecuencias positivas de las relaciones basadas en la

confianza son también el resultado de una serie de aspectos que determinan la forma de gobierno de la relación. En este sentido, el gobierno se fundamenta en una serie de aspectos estructurales tales como la participación en toma de decisiones, la formalización de normas y procedimientos para el desarrollo de las responsabilidades en la relación, la comunicación y el control, y por último, la cooperación para el cumplimiento de los objetivos.

En consecuencia, el desafío consiste en lograr mantener un equilibrio dinámico entre las relaciones y al mismo tiempo el marco de estabilidad de los vínculos de colaboración. Estas condiciones sólo son posibles de alcanzar cuando se logra equidad en las contribuciones de los asociados, cuando las normas son compartidas y las prácticas que las regulan están basadas en las expectativas de solidaridad y justicia.

En el caso de las organizaciones cooperativas, la colaboración y cooperación se manifiesta con frecuencia a partir del desarrollo de entidades de segundo y tercer grado. En Argentina, estas estructuras están reguladas por ley, la que dispone que los procesos de integración federativa entre sociedades cooperativas que busquen el cumplimiento de objetivos económicos, culturales o sociales³ se originan en un acuerdo de pares entre las sociedades que las componen y ellas definen y guían de forma conjunta su organización y gestión.

El objetivo del trabajo es analizar un modelo de organización y gestión de la cooperación llevado adelante por la red Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos (CAFER), entidad de segundo grado, teniendo en cuenta las actividades que desarrolla, los recursos que aporta cada cooperativa y la forma en que se gestionan, a fin de caracterizar el tipo de red de que se trata.

Para abordar el estudio teórico de esta red, podemos considerarla como una red “entera” (“whole network”) (Kilduff, M., Tsai, W., 2003), es decir, un tipo de red que integra múltiples organizaciones vinculadas por lazos multilaterales que se agrupan para perseguir una meta común coordinada y concertadamente, lo que significa más que un simple cálculo de beneficio.

Para el estudio de la red, partiremos de considerarla como una red “entera” (“whole network”) (Kilduff, M., Tsai, W., 2003), es decir, un tipo de red que integra múltiples organizaciones vinculadas por lazos multilaterales que se

(3) Artículo 85 de la Ley de Cooperativas N° 20337/73.

agrupan para perseguir una meta común coordinada y concertadamente, lo que significa más que un simple cálculo de beneficio.

La integración cooperativa. Las redes

El desarrollo de un proceso de integración mediante la creación de cooperativas de segundo grado configura el principio típico de una alianza estratégica que consiste en un acuerdo de cooperación entre dos o más organizaciones con vistas a complementar las respectivas competencias para lograr un objetivo común. Las claves de este tipo de alianzas consisten en compartir recursos de valor e interés estratégico y al mismo tiempo mantener la independencia de las partes.

Las redes son una manifestación compleja de las estrategias de cooperación y los motivos que desde el punto de vista del cooperativismo lo justifican son de dos tipos (Martínez Charterina, 1990). Los motivos *políticos y sociales* incluyen la representación y la defensa del cooperativismo, la difusión de los valores cooperativos y la asistencia técnica y profesional. Los motivos *económico financieros* incluyen la mejora de la capacidad competitiva, de la productividad, de la rentabilidad, etc.

Desde la perspectiva organizacional, Róvere y Tamargo (2005) afirman que las redes, en la medida en que se constituyen en espacios de identificación, reconocimiento e intercambio entre sujetos y actores diversos, son una plataforma posible desde la cual gestionar acciones en forma conjunta, lo cual permite considerar formas de cooperar y colaborar.

Por su lado, Wasserman y Faust (1994) identifican cuatro principios fundamentales en la teoría de redes 1) los actores y sus acciones son considerados interdependientes, 2) los lazos relacionales entre actores son canales por donde circulan recursos materiales e inmateriales, 3) conciben las estructuras de relaciones como medios que configuran oportunidades o restringen la acción individual y 4) los modelos de red conceptualizan la estructura (social, económica, política, etc.) como patrones constantes de relaciones entre actores.

Muchos de los estudiosos de las redes inter organizacionales prefieren llamarlas partenariados, alianzas estratégicas, relaciones interorganizacionales, coaliciones, arreglos cooperativos o acuerdos de colaboración. A pesar de las diferencias, casi todas las definiciones se refieren a algunos temas comunes, incluyendo la interacción social (de los individuos actuando de parte de sus

organizaciones) relaciones, conectividad, colaboración, acción colectiva, confianza y cooperación. (Provan, Fish, Sydow, 2007).

Desde la perspectiva adoptada en este estudio, una red consiste de múltiples organizaciones vinculadas por lazos multilaterales y conectadas, de modos que facilitan el logro de un objetivo común. Esto significa, que están con frecuencia formalmente establecidas y gobernadas y orientadas hacia un fin y no establecidas de manera fortuita.

En el estudio de las redes se pueden tomar en cuenta algunas dimensiones tales como: el tamaño de las empresas participantes (grandes, medianas, pequeñas o una combinación de dos o tres), la dispersión de las empresas entre sí (cercasas o alejadas geográficamente), las características del gobierno de la red (céntricas, acéntricas o policéntricas, esto es, con una empresa líder, sin líder o con varias líderes), el tipo de relación entre las empresas (formal o informal, duradera o temporal y horizontal, vertical o lateral), la búsqueda de economías (internas o externas), el contenido del intercambio (recursos, competencias, afectos, etc.) y el grado de evolución de la red (informales, preordenadas y planificadas) (Sanchis Palacio, 2001).

Siguiendo estos lineamientos, nos referiremos en este trabajo al proceso de integración de CAFER como red organizacional de cooperativas de primer grado.

Cooperativas agropecuarias en la Provincia de Entre Ríos

La provincia de Entre Ríos tiene un perfil productivo netamente agroindustrial que se caracteriza por las actividades agropecuarias y las industrias manufactureras de origen agropecuario. Las actividades desarrolladas por las entidades cooperativas en la provincia de Entre Ríos, se orientan a los más diversos campos de la producción y comercialización, no sólo en materia agropecuaria, sino también, en el sector agroindustrial y de servicios.

Del total de cooperativas agrícolas en el país 40 están localizadas en la Provincia de Entre Ríos y representan el 8,7 % sobre un total de 460 en la provincia⁴.

(4) <http://www.inaes.gov.ar/es/Enlaces/listados.asp>. Al 29 de julio de 2011 es 491 el número total de cooperativas en Entre Ríos, de las que el 8, 55% son agrícolas. El total de cooperativas agrícolas en el país es 42.

Con respecto a la integración cooperativa en entidades de segundo grado existen actualmente en la provincia de Entre Ríos tres federaciones: la Federación de Cooperativas Entrerrianas (FEDECO), la Federación de Cooperativa Arroceras Argentinas (FECOAR) y la red de Cooperativas Agrícolas Federadas de Entre Ríos (CAFER).

Cooperativas Federadas de Entre Ríos (CAFER)

Origen e historia

CAFER es una entidad de segundo grado creada en 1999 por 8 cooperativas de primer grado, luego de disolverse la Federación Argentina de Cooperativas Agropecuarias (FACA) a la cual estaban adheridas. En el contexto de una crisis financiera y social, sus dirigentes decidieron conformar una nueva federación de carácter provincial.

El objetivo de conformar la Federación giró en torno de buscar soluciones de manera conjunta a través de potenciar las capacidades individuales de cada cooperativa para generar un ambiente de seguridad y confianza en el cual producir. Desde entonces, CAFER ha ido creciendo en actividad e importancia en la provincia y su peso en el ámbito nacional es cada vez mayor. Actualmente está formada por nueve cooperativas⁵ que comparten una importante trayectoria empresarial y asociativa adquirida a lo largo de más de medio siglo de vida. Cada una de ellas representa el potencial económico productivo más importante en la localidad en donde se inserta en zonas diferentes de la provincia de Entre Ríos e integran en conjunto a alrededor de 7000 asociados. Las cooperativas que conforman CAFER se dedican a la actividad ganadera, y al acopio de cereales y oleaginosas.

Aunque al comienzo CAFER se orientó a la concentración del corretaje de granos de sus cooperativas integrantes, al poco tiempo se divisaron nuevos caminos de desarrollo y ampliación de actividades. De esa forma, se extendieron los servicios de comercialización a cooperativas no asociadas, tanto de Entre Ríos como de otras provincias.

(5) Cooperativa Agropecuaria La Paz Ltda; Cooperativa Agraria Ganadera Aranguren Ltda; Cooperativa Arroceros Villa Elisa Ltda., Cooperativa Agr. Mixta La Protectora Ltda.; Cooperativa Agr. Gan. León Sola Ltda; Cooperativa Agrícola Gral. San Martín Ltda; Cooperativa Arroceros Gualaguaychú Ltda. y Cooperativa Federal Agrícola Urdinarrain Ltda Coop. de Servicios Públicos José de San Martín Ltda.

La producción y el acopio de los granos se realizan en las cooperativas primarias, distribuidas en toda la provincia. Dispone de dos oficinas comerciales, la oficina central que se encuentra en Paraná, donde se concentra la logística de comercialización de la producción de cada cooperativa y desde donde se administran todos los demás servicios y la delegación ubicada en la Ciudad de Buenos Aires desde donde se efectúan operaciones en el Mercado a Término de Buenos Aires.

Misión, objetivos y actividades

Dado que la cooperación se ha definido como un acuerdo entre dos o más actores que deciden actuar conjuntamente, en algunas o en todas sus actividades para lograr unos objetivos determinados, es necesario que exista un acuerdo en cuanto a los objetivos por compartir. Los objetivos generales de CAFER se relacionan con la identificación de nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo para las cooperativas asociadas. Esta condición queda explícita en su misión:

Potenciar las capacidades individuales de las cooperativas asociadas para generar un ambiente de seguridad y confianza en el destino de su producción que les permita emprender nuevos proyectos, adquirir insumos y nuevas tecnologías con el objetivo de lograr una mayor productividad.

Las actividades de CAFER son múltiples. Si bien la actividad central es la comercialización de las producciones de las cooperativas que la integran, se brindan otros servicios que incluyen el asesoramiento en mercados de futuros y opciones y en aspectos económico financieros, la gestión de compras conjuntas de insumos, (de este modo se aprovecha el volumen de compra del conjunto de las cooperativas para obtener mejores condiciones y precios en el mercado local), la exportación de productos no tradicionales y un fondo solidario para la cobertura de riesgos climáticos.

Los servicios que brinda abarcan todo el proceso productivo: desde la provisión de insumos para la siembra, combustibles, asesoramiento técnico agronómico, servicios de pulverización y cosecha, asesoramiento comercial, acopio y acondicionamiento de la mercadería, y comercialización. En algunos casos también tienen corralón, ferretería, supermercados, y brindan servicios de electrificación urbana y rural.

Junto con el desarrollo de vínculos orientados a los servicios, adoptan centralidad los vínculos que se profundizan a través de las actividades de

investigación y aprendizaje con el objetivo de comprender al sector y al modelo e identidad cooperativa. En efecto, comprender lo que está sucediendo en el sector de actividad implica comprender por qué se necesita una red de cooperativas (Fairbairn, 2005).

Al mismo tiempo, la red justifica su razón de ser en función de los flujos y de la calidad de información, recursos y beneficios que ella misma genera y que circulan entre las unidades. De este modo se facilita la incorporación de los cambios y es posible enfrentar las exigencias propias del sistema productivo. Este sistema de intercambio exige a la institución a rediscutir las fortalezas, las debilidades y amenazas con la mirada puesta en las necesidades y demandas de los productores y las cooperativas.

En este contexto CAFER desarrolla un intenso trabajo en capacitación orientado a los responsables de la conducción, a los ingenieros agrónomos, a los jóvenes, a las mujeres y a los productores a través de actividades organizadas por ellos y en convenios con otras organizaciones. En este sentido, se han realizado actividades formativas y de capacitación tanto sobre temas técnicos como asociativos y de gestión asociativa, entre las que se cuenta seminarios de actualización cooperativa y económica, talleres de formación para consejeros y asociados, cursos de capacitación para profesionales ingenieros agrónomos y seminario de producciones alternativas. Por otro lado se firmó un convenio con el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Federación Agraria Argentina y Agricultores Federados Argentinos para promover las acciones interinstitucionales que contribuyen al progreso social, cultural y económico de sus integrantes.

Por otra parte, CAFER es miembro de la Fundación Fortalecer⁶ que surge en el año 2000 como resultado de un proyecto con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones que ejecutó la Federación Agraria Argentina. Desde entonces, la Fundación brinda distintos servicios a los pequeños y medianos productores tales como proyectos de inversión, asistencia técnica y capacitación.

Todas las actividades, estudios para y del sector son transmitidas a los asociados de forma permanente ya que entienden a la comunicación como una herramienta

(6) La Fundación está integrada por cinco entidades que agrupan a pequeños y medianos productores agropecuarios: Cooperativas Agropecuarias Federadas de Entre Ríos Ltda., Cooperativa Agrícola Ganadera de Chivilicoy Ltda., La Riojana Cooperativa Vitinifrutícola de La Rioja Ltda., Cooperativa Agrícola Ganadera Dr. Francisco Netri Ltda., Federación Agraria Argentina

fundamental para lograr la vinculación con el medio. Desde CAFER se desarrollan acciones de difusión permanentes y también se generan herramientas de comunicación propias. A través de su revista institucional CAFER llega de manera directa a los productores socios de las cooperativas con novedades institucionales, notas técnicas e información de interés. En la página web se ofrece información actualizada de mercados y clima. Además, sus newsletters llegan regularmente a un gran público con novedades institucionales e información de interés para el sector.

De esta manera CAFER ocupa una posición central basada en los vínculos directos que mantiene con otras organizaciones y en la cantidad de información y conocimiento que se difunde tanto dentro de la red como hacia otras organizaciones.

La gestión de CAFER

Desde el punto de vista económico, los beneficios que busca obtener CAFER derivados de la participación en el grupo cooperativo se pueden enunciar del siguiente modo:

En primer lugar, se aspira a una reducción importante de sus costos productivos y de gestión a través de lograr economías de escala, el reparto del riesgo, el incremento de la productividad y la mejora en la utilización del equipamiento disponible. Esto es posible ya que se comparten líneas de producto, canales de distribución, personal directivo, tecnologías, etc., lo que supone la obtención de sinergias de todo tipo (financieras, comerciales, productivas, de recursos humanos y directivas).

En segundo lugar, se persigue la optimización de las inversiones al modernizar su proceso productivo, mejorar su seguridad y calidad y gestionar en común sistemas de producción alternativos.

Por último, se favorece el desarrollo de la innovación como consecuencia de potenciar la creatividad de los asociados y de las transferencias y complementariedades tecnológicas que contribuyen a la creación de valor para el conjunto. Cabe destacar que las actividades se desarrollan sin que signifiquen ningún costo para las Cooperativas, ya que no se les cobra comisión por la operatoria ni se les requiere ningún aporte.

Desde el punto de vista estratégico, la Federación destaca en la integración el mejoramiento de su posición competitiva al aumentar su poder de negociación fren-

te a proveedores y clientes (al formar parte de una estructura de mayor tamaño). Al mismo tiempo, la estructura grupal favorece el aprovechamiento de las oportunidades del entorno y la explotación conjunta de los recursos y capacidades del grupo, lo que se traduce en la ejecución de estrategias de crecimiento y expansión.

En este sentido las cooperativas integradas en la red CAFER asumen riesgos propios de la actividad agropecuaria y llevan adelante inversiones para cubrir las necesidades de los productores y mejorar sus servicios. Algunos ejemplos son la ampliación de las plantas de acopio para disminuir los costos de fletes de los productores, la construcción de una estación de servicios y la compra de un molino harinero.

En un ejercicio de cooperación, las cooperativas de arroceros de Villa Elisa y agropecuaria de La Paz construyeron en forma conjunta una planta de acopio y secado de arroz que implica una fuente de posibilidades de desarrollo futuro en las actividades propias de cada una.

Ahora bien, considerando las dos dimensiones, la económica y la estratégica, se presenta ante la Federación un importante desafío: priorizar el desarrollo de una relación diferente a la del tipo cliente-empresario. Esto significa que debe vincular su propia economía a la economía de cada cooperativa en la mayor cantidad de maneras posibles. Esto es, que las cooperativas individuales deben desarrollar actividades que promuevan tanto el éxito económico como el bienestar de sus socios. Por ello, los miembros asociados producen en grado, cantidad y tipo de producto que la Federación necesita para generar valores de calidad y de eficiencia y que resulte en beneficio de los mismos. En este sentido, las acciones llevadas adelante combinan y mejoran los recursos disponibles de cada cooperativa asociada como por ejemplo, el aporte en trabajo de la mano de obra de los asociados y la de sus familiares, la preparación y tratamiento oportuno y correcto del suelo, el uso de semillas mejoradas y fertilizantes y el control de malezas, plagas, enfermedades, etc.

Si existe complementariedad, esto es que cada asociado provee lo necesario y la Federación satisface las expectativas de los asociados, el vínculo se fortalece y el sistema es capaz de funcionar en un nivel más elevado (Fairbairn, 2005).

Estructura y gobierno

CAFER constituye una estructura de colaboración formal ya que nace de un acuerdo contractual. Las relaciones entre los miembros son básicamente no

jerárquicas y los participantes tienen en general una autonomía de operación. Cada cooperativa conserva su autonomía a la hora de tomar sus decisiones operativas y de gestión.

En este sentido, es importante tener en cuenta que en el consejo de administración están representados ocho de las nueve cooperativas que integran CAFER y los cargos se renuevan en forma rotativa.

En conjunto se responsabilizan por la definición de las metas, propósitos y misión y de sus planes de proyectos. Ciertamente, existen decisiones estratégicas más centralizadas y con delegación de autonomía para las decisiones tácticas y operacionales.

La red se basa en una estructura con tendencia a la horizontalidad, lo que significa una limitada cantidad de niveles que valorizan los procesos de negocios integrados y las representaciones agremiadas colectivas más que las funciones de cada uno.

CAFER funciona como un grupo de coordinación (Chavez, Fajardo, Namorado, 2003), es decir, que en forma conjunta las entidades que la integran definen la organización y su funcionamiento para asegurar el acceso a una variedad de recursos y capacidades que las cooperativas individuales necesitan y que pueden conseguir a través de la participación. Sin embargo, el grado de implicación de los asociados es heterogéneo y está en relación con los intereses particulares sobre la orientación que debe prevalecer en la gestión de la federación.

Esto implica que CAFER debe sobrellevar ciertos costos en términos de coordinación y negociación asociados a la necesidad de consensuar intereses divergentes de aquéllos que mantienen posiciones distintas sobre estrategias más centradas sobre los objetivos económicos y aquéllos que privilegian la dimensión asociativa. Así, el acuerdo entre los miembros requiere en muchos casos de procesos de negociación para el control y ejecución de actividades ya que una cooperación desequilibrada significará una distribución desigual de los beneficios entre los socios. Es importante destacar que, si bien las cooperativas asociadas no tienen compromiso de operar con exclusividad con CAFER, todas declaran tener un alto compromiso con la red.

En cuanto a su rol de representación, CAFER mantiene un intercambio interinstitucional permanente y forma parte de diversas iniciativas vinculadas

al desarrollo de la actividad productiva y el medio rural. La entidad representa, además, un espacio de vinculación entre las instituciones, personas y medios relacionados con la actividad cooperativa, el sector agrícola y organismos oficiales. De esta manera, las cooperativas acceden a través de CAFER a la información, capacitación e insumos intangibles que resultarían de difícil acceso.

Por otra parte, CAFER mantiene una expresión activa en cuanto a los reclamos de los productores ante el Gobierno Provincial y Nacional respecto a problemáticas tales como: el mal estado de los caminos en la provincia, la falta de una refinanciación del pasivo en el Banco de la Nación Argentina, el avance de grandes pools de siembra sobre los pequeños y medianos productores, el Impuesto Inmobiliario Rural y otras necesidades del sector agropecuario provincial

Conclusiones

La principal justificación estratégica de los grupos de colaboración en la Economía Social se expresa en la necesidad de obtener determinados recursos y capacidades decisivas para la obtención de ventajas que les permitan mejorar sus niveles de eficiencia. Así, es posible enunciar que CAFER ha crecido en estos años en el nivel de su operatoria de cereales y oleaginosos, ha aumentado el corretaje de trigo y de lino y la exportación a países vecinos; se ha registrado también una mejoría en la soja a pesar de la caída de sus precios. Se pone especial cuidado en la transparencia administrativa que lleva a la Federación a no tener ningún tipo de deudas. Esto otorga a sus miembros la tranquilidad de que la Federación está cumpliendo con los objetivos previstos en su fundación.

Las empresas participantes de la red son de tamaño mediano y el tipo de relación que se establece entre las mismas es formal, duradera y privilegia la horizontalidad. En cuanto a la dispersión de las empresas entre sí, están geográficamente ubicadas todas en la provincia de Entre Ríos. Para atender la dispersión de sus miembros y llevar adelante sus objetivos, la red ha sostenido el consenso y la fidelidad creando una estructura policéntrica, es decir que el liderazgo no recae sobre los miembros que tienen mayor poder económico y no se da de acuerdo al tamaño de la organización. De una forma u otra, todos lideran. Así, la gobernabilidad y el nivel de su alcance y eficiencia parecen estar influidos por la importancia que se le ha atribuido a la noción de red y al tipo de red que han elegido desarrollar.

CAFER ha evolucionado planificadamente. Las relaciones entre sus miembros son básicamente no jerárquicas y los participantes tienen en general una autonomía de operación. Los miembros están vinculados por muchos tipos de conexiones, movimientos e intercambios de información, materiales, recursos financieros, servicios y apoyo social. Estas conexiones son en parte informales ya que están basadas sobre la confianza y en parte están más formalizadas. Se puede suponer que el grado de confianza de los integrantes de CAFER vendrá condicionada, entre otros factores, por los resultados que la Red obtenga y, en concordancia con este hecho, el deseo de mantener la continuidad de la relación.

La experiencia de las nueve cooperativas que conforman CAFER muestra que es posible construir una organización al servicio de sus socios aún teniendo en cuenta que estos procesos no están exentos de conflictos. En efecto, el hecho de que algunos miembros decidan orientarse principalmente a los resultados económicos resulta en la aplicación de un esfuerzo importante por parte de algunos dirigentes por preservar y profundizar los rasgos esenciales de la identidad cooperativa y asegurar de este modo la identificación de todos los miembros con los objetivos y el estilo de conducción cooperativo.

En suma, el saldo de esta red tal como la hemos descrito es positivo, y aumenta las expectativas de continuar generando oportunidades de desarrollo comercial, productivo y social para las cooperativas primarias y, por ende, para los productores de Entre Ríos. Se constituye de este modo en un aporte al desarrollo local y regional con sentido solidario y cooperativo.