

Las Redes Cooperativas como estrategia de comercialización en el sector aguacatero de Michoacán

Antonio Manuel Ciruela Lorenzo / Dolores Tous Zamora

(Universidad de Málaga)

1. La producción de aguacate en el mundo. Especial referencia al Estado de Michoacán en México

Las estadísticas más recientes de la *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAOSTAT) muestran un crecimiento de la producción mundial de aguacate año tras año, como respuesta a la expansión del consumo mundial. México se presenta como el principal productor, consumidor y exportador en el mundo, representando el 30% de la producción mundial. Le siguen República Dominicana con un 8%, Colombia con un 6% y Perú en el cuarto lugar con algo menos del 6%.¹

En cuanto al rendimiento por hectárea, es importante destacar por su elevado nivel a República Dominicana, que en los últimos años ha incrementado de 22 toneladas en 2005 a 30 toneladas en 2014, mientras que Kenia, Indonesia y Brasil muestran rendimientos de 17,4 toneladas, 16,2 toneladas y 13,8 toneladas respectivamente. Perú presenta un moderado incremento de su rendimiento de 8,7 toneladas en 2005 para pasar a 11,2 toneladas en 2014.²

Alrededor del 25% de la producción mundial de aguacate se exporta. México es el líder mundial representando casi el 50% del total exportado. El segundo lugar le corresponde al bloque de 28 economías de la Unión Europea con 247 mil toneladas (17% del total), en el que existen países como Holanda, que no producen aunque sí comercializan. Le siguen en importancia España y muy lejos Francia; después de este bloque sigue Perú (179 mil toneladas).³

Por otra parte, Estados Unidos es el principal importador, seguido de los Países Bajos, que, como antes indicamos, desempeña un papel importante como país de tránsito en el comercio internacional.

En lo que se refiere a México, según datos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SIAP Sagarpa), aporta 5 de cada 10 toneladas de

¹ Véase FAOSTAT (2015).

² Véase MINAGRI (2015).

³ Véase *ibíd.*

aguacate que se producen en el mundo, lo que lo coloca como el país exportador número uno en lo que a dicho fruto se refiere. Es tanta la hegemonía que si comparamos con el segundo exportador mundial, esto es, Indonesia, México exporta una cantidad 4,4 veces superior. Pero estas impresionantes cifras de exportación son principalmente consecuencia de la enorme producción existente en Michoacán, que supone el 86% de la exportación total del fruto, lo que ha permitido un saldo favorable en la balanza comercial en los últimos años. Más concretamente, en 2015 se exportaron 942.821 toneladas, lo que representa un incremento del 30,15 por ciento con respecto al 2014.⁴

El impresionante desarrollo de las exportaciones mexicanas se explica básicamente por haberse constituido en el principal proveedor del mayor mercado de aguacate a nivel mundial, esto es, Estados Unidos. Situación que podría variar con el cambio de gobierno y la era Trump, lo que justifica aún más el presente trabajo. En 1997 el Gobierno estadounidense levantó la prohibición de entrada del aguacate mexicano y desde febrero de 2005 se le permite a México exportar aguacate Hass a todo el territorio estadounidense (con excepción de California, Florida y Hawái) durante todo el año. Esto ha permitido que a dicho mercado se oriente casi el 80% de las exportaciones mexicanas de aguacate, perdiendo importancia el mercado europeo (1% de las exportaciones), el cual está siendo cubierto por Perú y Chile, en competencia con Canadá, Sudáfrica y Kenia.⁵

En relación a los compradores, conviene señalar que Japón ha incrementado la demanda (9% de la exportación), ocupando la segunda posición después de Estados Unidos, quien adquiere el 80%. Por otra parte, a Centro América y Canadá se exportaron el 6 y 5 por ciento del total en 2013, mientras que solo el 1% está destinado a Europa. En la actualidad, Australia, Argentina y Letonia se perfilan como destinos potenciales para el aguacate que se produce en México. Y, por supuesto, China, donde se han presentado algunas campañas para promover el producto.

Más concretamente, en México, 27 estados o provincias participan en el cultivo del aguacate, aunque Michoacán⁶ se constituye como el principal productor, con 122.251 hectáreas en 2013 (72.7% de la superficie total establecida). En ese mismo año la producción en Michoacán fue de 1.193.751 toneladas (81.3% del total nacional). Otros estados que también participan en la producción de aguacate son Jalisco, con 6.0%; Estado de México, con 3.9%; Nayarit, con 2.3%;

⁴ Véase APEAM.

⁵ Véase MINAGRI (2015).

⁶ El nombre del Estado de Michoacán proviene de Michámacuan (lugar de pescadores). Se encuentra en la parte oeste de México, colindando con los ríos Lerma y Balsas, el lago de Chapala y el Océano Pacífico. Presenta una superficie de 59 928 km² (3% de la República mexicana) y cuenta con una población aproximada de 4 millones de habitantes. Con un relieve muy accidentado y climas variados, presenta 113 municipios, dependiendo económicamente en gran parte de la agricultura (aguacate, garbanzo, limón, ajonjolí, sorgo y fresa). En la ganadería se distingue por ser un importante productor de ganado bovino (véase *El Clima*, s.f.).

y Morelos, con 1.9 %. Estas cinco entidades concentran 95.3% de la producción nacional.⁷

Según la APEAM, las fortalezas que sostienen el liderazgo mundial de la industria del aguacate mexicano son su certificación nacional e internacional en el tema de sanidad e inocuidad, los acertados proyectos de comercialización llevados a cabo, las fuertes campañas de publicidad, sobre todo en Estados Unidos, y la inquebrantable unidad de los aguacateros mexicanos.

En lo referente a competencia interna, hasta el momento, el único estado mexicano que puede exportar a los Estados Unidos es Michoacán, pero es muy probable que pronto lo puedan hacer otros estados al lograr la certificación correspondiente. De hecho, se estima que el aguacate que se produce en los municipios ya liberados del estado de Jalisco podría empezar a exportarse de forma inminente.⁸

En definitiva, estamos ante un momento álgido del aguacate mexicano y más concretamente michoacano, pero, sin embargo, a pesar de los datos, el sector aguacatero de Michoacán ha presentado, y todavía presenta, una serie de características que le pueden restar competitividad y eficacia futura. Entre otras, podemos destacar el desorden de sus participantes o la rudimentaria administración en algunas de sus empresas.⁹ Circunstancias que, unidas a una menor tecnificación en la producción y comercialización, les puede dejar rezagados próximamente en relación a otros países productores.

En este sentido, según Bonales y Sánchez (2003), el sector aguacatero se caracterizaba por su poca organización, siendo ésta una de sus principales debilidades, además de estar sufriendo un proceso de emulación –e incluso a veces mejorada– de otros países productores, lo que puede provocar una pérdida de sus ventajas competitivas. Por tanto, el mantenimiento de la etapa de bonanza actual dependerá, además de circunstancias externas, de la competitividad que tengan las empresas michoacanas y de la facilidad para continuar diversificando su mercado e incrementando su oferta exportable en volumen y calidad.

Dicho de otra forma, el reto consiste en diversificar las exportaciones ante la creciente participación de países competidores (Perú, República Dominicana, Chile o la inminente entrada del aguacate chino al mercado internacional), en condiciones que permitan generar empleos estables y de calidad, que proporcionen un mayor nivel de vida para todos los mexicanos. Para ello, una posible alternativa puede ser el agrupamiento de empresas para que los productores aprovechen las ventajas que conlleva la colaboración, la solidaridad y la ayuda

⁷ Véase SAGARPA.

⁸ Véase *El Agricultor* (s.f.).

⁹ Véase Riedemann / Huacuja (2003).

mutua en el mundo empresarial.¹⁰

2. Las Redes de Empresas

La "Red de Empresas" consiste en un grupo de instituciones que colaboran entre sí, al margen de que su relación también se realice a través del mercado. Una base que ayuda a explicar la existencia de las redes de empresas es la teoría de los costes de transacción, la cual plantea a la empresa como una alternativa al mercado en lo que a la coordinación de la asignación de recursos se refiere. Williamson (1975) amplía las dos alternativas con otra intermedia entre ambas que denomina "contratos", siendo la red de empresas un caso especial de forma híbrida.¹¹

Existen diversas opiniones respecto a lo que es una red empresarial y aunque no hay mucha disgregación en las opiniones, tampoco existe un consenso riguroso sobre el concepto. De esta forma, la Organización para las Naciones Unidas para el Desarrollo - ONUDI (2003) establece que las redes son grupos de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo, complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una mayor penetración en sus mercados. Se indica que una red horizontal es aquella que está formada exclusivamente por pequeñas y medianas empresas, mientras que en una red vertical participan una o varias empresas grandes.

Para Maeso (1998), una red empresarial es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes, y manteniendo en todo momento cada una de ellas su independencia jurídica y gerencial.

La Red de Empresa se refiere fundamentalmente a relaciones de tipo comercial, pero pueden incluir también relaciones de otro tipo (producción, transporte de productos, marcas colectivas, denominaciones de origen, Innovación y Desarrollo, intercambio de informaciones técnicas, etc.), pudiendo existir redes que se basen únicamente en estas últimas actividades y en las que no existan relaciones comerciales.

Expresada en los términos de Maeso (1998), la definición de Red empresarial está compuesta por los siguientes elementos funcionales:

- Es un mecanismo de cooperación entre empresas.
- Cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial.
- Existe afiliación voluntaria.

¹⁰ Véase Ciruela (2003).

¹¹ Véase Dini (2010).

- Se obtienen beneficios individuales mediante una acción conjunta.

El proceso de la Red empresarial tiene como esencia un componente sinérgico entre las empresas y otros agentes económicos locales y los instrumentos que éstos están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es importante el involucrar desde el principio a algunos de estos elementos.

En general se entiende por cooperación entre empresas el desarrollo de negocios empresariales de carácter productivo, comercial, tecnológico o financiero, entre dos o más empresas económica y jurídicamente independientes, que, movidas por la reciprocidad de ventajas y la búsqueda de sinergias que puedan contribuir a incrementar su competitividad, convienen en colaborar estrechamente, para de esta forma reducir riesgos y compartir costes y beneficios. En el mismo tono, Gore (1996) menciona que las fusiones se pueden obtener por acuerdos particulares de cooperación, pudiendo alcanzar la mera cooperación muchos de los fines para los que se intenta a veces la fusión, sin reducir por ello el ámbito para las iniciativas por parte de las empresas independientes.

En definitiva, se trata de un grupo de empresas que colaboran entre sí en lugar de que su relación se realice a través del mercado, o bien un grupo que coordina sus actividades productivas.¹² Esta coordinación admite muchas variantes que van desde una red con relaciones muy intensas que determinan una fuerte integración de las empresas hasta una situación en la cual las relaciones son muy débiles. Por tanto, las redes empresariales son acumulaciones de conocimientos y contactos para capturar oportunidades y recursos.¹³

3. La cooperación agraria

La cooperación agraria se puede entender como un ejemplo de red de empresa. De esta forma, en agricultura, aunque existe una tendencia a disminuir el número de explotaciones y a aumentar la dimensión media, siguen dominando las pequeñas y medianas empresas. En la mayor parte de los casos estas empresas tienen un poder de negociación escaso frente a las grandes empresas de la industria y del comercio (grupos multinacionales), y desde hace tiempo se habla de la crisis de la agricultura tradicional, la cual se mantiene en muchos casos, sobre todo en los países desarrollados, gracias a fuertes subvenciones de los gobiernos.¹⁴

La cooperación es una muy interesante fórmula para promover el desarrollo de las actividades agroalimentarias, ya que facilita la progresiva formación de las personas y supone un medio para disponer de organizaciones empresariales que gestionen de forma adecuada sus

¹² Véase Bidault (1993).

¹³ Véase Maeso (1998).

¹⁴ Véase Ciruela (2003).

recursos, compitiendo con los operadores comerciales y consiguiendo valores difícilmente alcanzables de manera individual.¹⁵

Consiste en aunar los esfuerzos y crear una estructura empresarial que abarate los costes, mejore la inversión tecnológica, concentre la oferta, influya en el mercado y aumente la competitividad, traduciendo, de esta forma, el beneficio colectivo en ventajas individuales. Todo esto hace de ellas uno de los mejores instrumentos para la defensa y mantenimiento de la renta de los agricultores.¹⁶

Dado que las empresas agrarias no crecen horizontalmente o crecen muy lentamente, una forma de crecimiento es a través de la integración vertical descendente. Pero no se trata del caso en el cual una empresa absorbe dos o más fases del proceso de comercialización y la decisión corresponde a un solo empresario. En el caso de las cooperativas, las empresas agrarias siguen teniendo su propia personalidad económica y jurídica, es decir, continúan con su actividad, pero entre todas ellas han constituido una nueva sociedad de la que son propietarios y con la que establecen vínculos sobre todo de tipo comercial.¹⁷

En efecto, los agricultores miembros se comprometen a entregar sus productos a la cooperativa para su comercialización, y ésta se compromete a recibirlos y a comercializarlos. Se trata por tanto de un caso especial de "red de empresas" en la cual hay una empresa comercializadora que realiza actividades de transformación y/o de comercialización, y una serie de empresas suministradoras de materias primas que, a su vez, son propietarias de aquélla.

Pensamos que en unos mercados cada día más globalizados y competitivos y, además, dominados por agentes que demandan grandes niveles de solvencia y estabilidad a aquellos con los que establecen relaciones, la cooperación se presenta como una de las fórmulas con las que cuenta el empresario agrario y, especialmente, el que ostenta una pequeña y mediana explotación, para mejorar y desarrollar su actividad y alcanzar una mayor dimensión que le permita obtener ventajas en aspectos económicos, productivos, comerciales y sociales.¹⁸

Sin embargo, podríamos pensar que el agricultor que decide incorporarse como socio a una cooperativa pierde lo que el profesor Caballer (1986) denomina "libertad empresarial", es decir, la capacidad de tomar decisiones económicas en la vertiente productiva y consumidora, pero parece ser todo lo contrario; el mismo autor demuestra que existe una estrecha relación entre ganancia cooperativa y libertad empresarial, relación de carácter inverso, es decir, a mayor ganancia cooperativa menor libertad y viceversa.

¹⁵ Véase INFOAGRO.

¹⁶ Véase FECOAM.

¹⁷ Véase Ciruela (2003).

¹⁸ Véase Menguzzato (1992).

Estamos en condiciones de definir a las sociedades cooperativas agrarias como aquellas en las que el socio, de una forma u otra, participa en una actividad agraria.¹⁹ Por su parte, y tomando como ejemplo el caso andaluz (España), la Ley 14/2011 las contempló bajo el grupo denominado cooperativas de servicios y las definió como las que asocian a personas físicas o jurídicas, titulares de algún derecho que lleve aparejado el uso o disfrute de explotaciones agrícolas, forestales o ganaderas, y tengan por objeto la prestación de suministros y servicios, y la realización de operaciones encaminadas al mejoramiento económico y técnico de las explotaciones de sus socios.²⁰ En lo que respecta a México, el artículo 27 de la Ley de Sociedades Cooperativas establece que son sociedades cooperativas de productores (las más cercanas a las agrarias), aquéllas cuyos miembros se asocien para trabajar en común en la producción de bienes y/o servicios, aportando su trabajo personal, físico o intelectual. Continúa indicando que, independientemente del tipo de producción a la que estén dedicadas, estas sociedades podrán almacenar, conservar, transportar y comercializar sus productos.²¹

Siguiendo al profesor Caballer (1986), hemos de decir que el objetivo de las cooperativas agrarias es el mejoramiento de la situación de sus socios, llevando a cabo una actividad empresarial que tiene como objeto la actividad agraria y que consigue crear utilidad o valor satisfaciendo las necesidades sociales.

Debemos añadir que en esta creación de valor no siempre es necesario una transformación de la naturaleza física del bien, sino que en ocasiones la modificación de las circunstancias económicas del mismo (transporte, almacenamiento...) produce un importante aumento de valor. Así, para el efectivo cumplimiento de su objeto social, las cooperativas agrarias podrán desarrollar una serie de actividades que se recogen en la Ley 14/2011 y que abarcan desde la adquisición o elaboración de los elementos necesarios para la producción hasta las relacionadas con la manipulación, conservación y comercialización de los productos que aportan los socios.²² Además, podrán adquirir, parcelar y mejorar terrenos destinados a la agricultura, la ganadería o los bosques, así como construir y explotar obras e instalaciones destinadas a estos fines.²³ Términos que se nos antojan parecidos a lo regulado por la legislación mexicana.

3.1. Objetivos de las Sociedades Cooperativas Agrarias

Entre los objetivos de las sociedades cooperativas agrarias, por un lado nos encontramos con los establecidos por la legislación y que impregnan toda su actividad y desarrollo, consistentes

¹⁹ Véase Bel (1997).

²⁰ Véase Ley 14/2011.

²¹ Véase Ley General de Sociedades Cooperativas de México.

²² Véase Ley 14/2011.

²³ Véase Martín / Rodríguez / Puy (2001).

en el mejoramiento económico y técnico de las explotaciones y, por otra parte, los objetivos empresariales propios de la actividad que, en este caso, tratando también de conseguir el mayor valor para los socios, precisan que la rentabilidad económica y financiera sean máximas.

Por lo tanto, podemos decir que los fines principales de este tipo de cooperativa son motivar a los productores agrarios para que organicen y unan sus esfuerzos, unificando sus recursos para la defensa y representación de sus intereses y la de sus familias, como un medio de generar desarrollo y progreso a nivel individual y general. De esta manera se proponen reunir un volumen de producción, clasificándolo y preparándolo para el mercado, de manera que se obtenga una remuneración justa por su trabajo, evitando la intermediación innecesaria, al tiempo que permite abaratar los costes de producción y facilitar un servicio adecuado y oportuno en todos los campos de la producción agraria.²⁴

Por todo ello, pensamos que las fórmulas de concentración empresarial deben estimularse en el sector agrario; el cooperativismo es imprescindible para el desarrollo de las políticas agrarias y debe fomentarse incluso en zonas y productos con un bajo índice de desarrollo. Las cooperativas son las únicas organizaciones que realmente son capaces de promover eficazmente nuevas actividades productivas en el medio rural que generen empleo y mejoren las rentas y calidad de vida de los agricultores.²⁵

En definitiva, la cooperación se constituye como el agente ideal para la puesta en marcha de políticas que pretendan garantizar el equilibrio económico en las zonas rurales, la viabilidad de las explotaciones y el aprovechamiento de las potencialidades económicas con el objetivo de no perder las oportunidades que se generen y afrontar con garantías de éxito los desafíos que se van a plantear en los próximos años.

3.2. Ventajas e Inconvenientes del Cooperativismo Agrario

Sin duda pensamos que el cooperativismo presenta una serie importante de ventajas para los productores agrarios; sin embargo, como aparece en el siguiente cuadro, sin una buena organización y gestión de dichas organizaciones, estas potenciales ventajas pueden quedar totalmente neutralizadas.

VENTAJAS	INCONVENIENTES
TAMAÑO	
Economías de escala y alcance asociadas con el cumplimiento de la regla de exclusividad. Economías de escala y alcance asociadas a libre admisión de socios.	Deseconomías de escala y alcance asociadas con el incumplimiento de la regla de exclusividad. Deseconomías de escala y alcance asociadas a la libre salida de socios.

²⁴ Véase Lario / Alemán / Espallardo (2002).

²⁵ Véase Barea / Monzón (1992).

	Restricciones a la localización derivadas del principio de subsidiaridad.
PRODUCCIÓN-COMERCIALIZACIÓN	
Menores costes de aprovisionamiento. Regularidad en el aprovisionamiento. Mejor calidad de las materias primas. Racionalización de la producción y orientación al mercado.	Reducida productividad y calidad de los productos debido a la heterogeneidad de la materia prima, las deficiencias tecnológicas y el incumplimiento del principio de exclusividad. Deficiencias comerciales asociadas a la escasa dimensión e integración, así como a las deficiencias técnicas, financieras, de recursos humanos y de políticas de marketing.
ESTRATÉGICAS	
Alta especialización por sectores y áreas geográficas. Arraigo a los problemas del sector. Altos niveles de segmentación por clientes. Elevado potencial de integración.	Dificultad para la integración por las limitaciones y el carácter subsidiario y personalista. Falta de imagen corporativa. Mayor intervención y control de los poderes públicos.
ECONÓMICO-FINANCIERAS	
Incentivos fiscales. Elevadas subvenciones en atención a su función social. Subvenciones derivadas de la condición de OPA.	Rigidez legal de las aportaciones al capital. Descapitalización derivada del principio de igualdad y puertas abiertas. Escasa autofinanciación debido a la práctica del principio de "excedente cero" en la liquidación a los socios.
DIRECCIÓN Y RECURSOS HUMANOS	
Elevada implicación y motivación derivada de la alta participación. Existencia de aspectos legales relacionados con la gestión de los recursos humanos. Baja conflictividad social asociada a la filosofía cooperativa.	Sistema de decisión complejo por la existencia de múltiples órganos y relaciones de participación. Lentitud en la toma de decisiones e inadecuada asignación de responsabilidades por el principio democrático. Gestión poco profesionalizada debido a la baja remuneración de los recursos humanos, a la política de igualdad salarial y a la escasa posibilidad de promoción.

Tabla 1. Ventajas e inconvenientes de las Cooperativas Agrarias. Fuente: Arcas / Munuera / Hernández 1999.

Pero sin duda el cooperativismo es, en términos generales, positivo; para demostrar esto, y de una manera más concreta, exponemos algunas ventajas más, esta vez de tipo económico²⁶:

1. Son, de manera simultánea, sociedades de personas y empresas económicas. Los productores agrarios unen sus voluntades y gestionan de manera conjunta sus producciones, materias primas, maquinaria, herramientas, etc., con el objetivo de satisfacer unas necesidades comunes.
2. Tienen como objetivos específicos hacer frente a la cada vez mayor competencia y asegurar la mejor valorización posible de los productos de sus socios.

²⁶ Véanse Caparrós / De la Jara (1991); Bel (1997); Marí / Juliá (2001).

3. Permiten a los productos agrarios, debido a la concentración de la oferta y la demanda, lograr una posición negociadora más fuerte y acceder a nuevos mercados, tanto en lo relativo a los suministros como en la comercialización de sus productos.
4. Suponen una mayor competitividad debido a la reducción de costes provenientes de economías de escala de carácter técnico y comercial al poder aplicar técnicas diseñadas para grandes superficies (máquinas de recolección, equipos fitosanitarios, etc.) y mejorar su comercialización.
5. Permiten la eliminación de canales intermedios y el acercamiento entre el productor y el consumidor.
6. Contribuyen a la adaptación de la producción de los socios a las necesidades del mercado, mediante la aplicación de medios económicos y humanos para el asesoramiento, la ayuda técnica, la formación y la información. Además, fomentan la calidad y el respeto al medio ambiente.
7. Permite el acceso en mejores condiciones a la financiación, a la asistencia técnica, a los suministros agrícolas, a la mecanización, a la comercialización y a la industrialización.
8. Representan un elemento socioeconómico indispensable, manteniendo y desarrollando la vida y la actividad rural, al vincular al territorio un tejido económico rentable y con permanencia que genera rentas, promueve empleo directo e indirecto y permite el mantenimiento de la cultura, costumbres y tradiciones de la zona.
9. Permiten la intercooperación con otras entidades asociativas para cumplir eficientemente con los objetivos de la actividad agraria.

3.3. Cooperativismo agrario de segundo grado

Las condiciones del mercado están obligando a las empresas a llevar a cabo procesos de concentración y aumento de la dimensión con objeto de mejorar la capacidad y competitividad de las mismas.

El normalmente reducido tamaño de las cooperativas origina que tengan grandes dificultades a la hora de aplicar técnicas de industrialización o comercializar sus producciones. Nos encontramos con un panorama en el que las cooperativas siguen siendo suministradores de materias primas para que la industria transformadora absorba la mayor parte del valor añadido que generan estos productos, y esto provoca que, en ocasiones, las cooperativas presenten situaciones parecidas a la de los agricultores individuales.²⁷

Por otra parte, deben enfrentarse en un mismo mercado a grandes empresas, incluso

²⁷ Véase Lario /Aleján / Espallardo (2002).

multinacionales, que realizan importantes inversiones en tecnología y marketing. Por estos motivos, pensamos que es indispensable el fomento de los procesos de concentración o agrupamiento empresarial y, lógicamente, en mayor medida en aquellos sectores donde son menos competitivas o la menor dimensión se hace más evidente.²⁸ Para ello, uno de sus principios inspiradores del movimiento cooperativo, concretamente el de cooperación (ACI), propugna, entre otras cosas, el desarrollo a través del establecimiento de cooperativas de segundo y ulterior grado.

Se trata de un aumento de la actividad en sentido horizontal, aunque acompañado de manera simultánea de otro vertical, ya que las cooperativas de segundo grado suelen acoger actividades que suponen un avance en el proceso de comercialización y distribución de los productos.

Por otra parte, las cooperativas de segundo grado permiten que las empresas se centren en sus competencias distintivas y aprovechen las habilidades de otras en determinadas áreas específicas, respondiendo de forma conjunta, rápida y flexible a los cambios del entorno.²⁹

En el siguiente cuadro se establecen razones y condiciones por las que las cooperativas de primer grado deben aumentar su dimensión mediante la creación de este tipo de sociedades:

Razones	Condiciones
Asimetría: incrementar el poder de negociación en el mercado, controlando recursos y creando barreras de entrada.	Concentración y más control de la distribución detallista manteniendo la posición competitiva de ambas partes.
Reciprocidad: obtención conjunta de los objetivos de ambas partes por medio del intercambio de recursos, conocimientos e información.	Escasez de recursos (clientes, demanda, proveedores) y complementariedad en los ámbitos de actuación.
Eficiencia: alcance de economías de escala mediante la especialización de las partes en determinadas funciones.	Consenso en el dominio y bajo coste de la relación respecto a las alternativas de mercado o jerarquía.
Estabilidad: reducción de la incertidumbre relacionada con el aprovisionamiento, la venta de los productos, la entrada en nuevos mercados y el lanzamiento de nuevos productos.	Incertidumbre asociada a los abastecimientos, al comportamiento de los clientes y a los nuevos productos y mercados.
Legitimidad: mejora de la imagen y la posición social de la cooperativa.	Presión del entorno institucional y social.

Tabla 2. Razones para fomentar el cooperativismo de segundo grado. Fuente: Basado en Arcas 2001.

La creación de este tipo de cooperativas supone una serie de cambios, los cuales se pueden

²⁸ Véase Barea / Monzón (1992).

²⁹ Véase Arcas / Munuera / Hernández (2000).

concretar en los siguientes aspectos³⁰: centros de adopción de decisiones, procesos de comunicación, organización del trabajo, valoración y retribución y asignación de los recursos humanos a las diferentes áreas.

Dichos cambios originan una serie de ventajas entre las que podemos destacar las que aparecen en la siguiente tabla:

Administración	Producción	Comercialización
-Facilitación de la contabilidad y mecanización. -Homogeneización de aspectos fiscales y jurídicos. -Consecución de una gestión comercial y financiera más eficaz, con una gerencia profesionalizada y con la posibilidad de aplicar técnicas directivas modernas. -Producción de información más clara sobre la administración y gestión. -Mejora de la imagen y el prestigio de la organización. -Disminución relativa de los costes productivos y administrativos.	-Información sobre qué, cuánto, cuándo y cómo producir para que la venta se produzca en condiciones óptimas. -Adquisición de bienes y servicios de manera conjunta a mejores precios y condiciones. -Introducción de nuevos y más productivos procesos y técnicas industriales.	-Mayor concentración de la oferta y mejores condiciones de venta. -Eliminación de la competencia entre cooperativas locales. -Mayor diversificación, continuidad y presencia. -Más fácil adquisición y contratación del transporte. -Mejora de la distribución. -Apertura a nuevos mercados y lanzamiento de nuevos productos. -Publicidad conjunta.

Tabla 3. Ventajas cooperativismo de segundo grado. Fuente: Infoagro y Arcas / Munuera / Hernández 1999.

En definitiva, las cooperativas de segundo grado, a través de la asociación establecida, complementan sus recursos y capacidades, produciéndose un desarrollo de los mismos y una mejora de la competitividad.³¹

Pero no todas son ventajas; la integración de las sociedades también presenta una serie de inconvenientes y riesgos para las cooperativas-socios. Nos referimos a los siguientes³²:

- Cesión de poder.
- Obediencia de las decisiones y pactos adoptados en el nivel superior.
- Conflicto de intereses.
- Alejamiento de la participación directa por parte de la base social.
- Burocratización y profesionalismo que se aparte de la filosofía cooperativa.

Efectivamente, a pesar de que son muchas las ventajas del cooperativismo de segundo grado, existen cooperativas de primer grado que no ven del todo satisfactorio la creación de este tipo

³⁰ Véase Luna (1988).

³¹ Véase Powell (1987).

³² Véase Vargas (1998).

de entidades, argumentando falta de control, mayor complejidad, mayor riesgo, desconfianza, etc. Para evitar estos problemas, Luna (1988) propone las siguientes ideas:

1. Creación de la figura del "socio de apoyo" que facilite la integración de los nuevos socios en la dinámica de la cooperativa.
2. Realización de un plan específico para reforzar el sentimiento de pertenencia del socio a la cooperativa.
3. Implicación de todos los socios en la definición de los objetivos estratégicos.
4. Reforzamiento de las capacidades de dirección de grupos humanos (liderazgo, motivación, comunicación).
5. Elaboración de un plan sistemático de análisis del clima laboral.

Una vez descritas algunas de las particularidades de las cooperativas agrarias, podemos establecer cómo éstas pueden ser consideradas como un caso particular de red de empresas.

4. El Cooperativismo como alternativa de mejora de los productores de aguacate michoacanos

La competitividad de las empresas aguacateras depende de la calidad, el precio, la tecnología, la capacitación y los canales de distribución de su producto. Elementos que en un futuro pueden presentar problemas considerables en las empresas del estado mexicano de Michoacán.

Muchas de las dificultades son consecuencia del aislamiento más que del tamaño y, por ende, la clave para eliminarlas o reducirlas está en una colaboración cercana entre las empresas, las cuales, basándonos en el enfoque sistémico, además deben colaborar con otros agentes del entorno, como son las instituciones gubernamentales y/o académicas.

Una posible alternativa para resolver estos problemas sería la agrupación, para que, mediante el uso de sus redes de comunicación, emanadas de las cadenas de valor, afronten competitivamente a la competencia de Chile, República Dominicana o Sudáfrica en el vasto mercado de EEUU.

Consideramos que su agrupamiento y la formación de redes ofrecen el medio para hacer frente a esas posibles circunstancias y para posicionarlas mejor en el mercado. Extrapolar experiencias exitosas (cooperativas agrarias de segundo grado de aceite de oliva de España) demuestra que asociadas apropiadamente pueden trabajar con economías de escala y negociar con sus proveedores mejores términos de compra o venta, ya sea en el ámbito nacional o internacional.

En el caso de las cooperativas agrarias de comercialización, los socios agricultores siguen teniendo su personalidad económica y jurídica, pero entre ellos han constituido una nueva

empresa de la que son propietarios y con la que se establecen vínculos, sobre todo de tipo comercial. Se trata por tanto de un caso de red de empresas (forma híbrida) con características especiales. El empresario de la empresa cooperativa es el conjunto de los agricultores socios, es decir el conjunto de los suministradores de uno de los recursos (el producto agrario); los agricultores miembros, como empresarios, percibirán la renta residual. Modelo totalmente aplicable a la realidad del aguacate michoacano.

Por todo ello se recomienda que los agricultores michoacanos se agrupen para que establezcan sus redes de empresa con las cuales se consiga el financiamiento suficiente para que sus activos fijos generen economías de escala, produzcan las innovaciones tecnológicas, abaraten costes fijos de producción y mejoren su poder de negociación en los mercados de sus insumos y de sus productos y/o servicios.

En el caso de la instalación de una red empresarial en el futuro, todo parece recomendar que se podría empezar con una red horizontal, ya que en ella podrían participar la mayoría de las empresas, muchas de ellas pequeñas y medianas productoras, empacadoras y exportadoras. En un futuro y con base en los resultados, se podría formar una red vertical con las grandes empresas que operan en la región, todo ello con la intención de mejorar el nivel de vida y bienestar de la población mexicana.

Bibliografía

ACI (Alianza Cooperativa Internacional para las Américas). En: <http://www.aciamericas.coop/> [22.03.2017].

AGUIRRE, Amaia (2001): *Los principios cooperativos 'atractores' de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa*. Valencia: CIRIEC-España.

APEAM (Asociación de Productores y Empacadores Exportadores de Aguacate de México). En: <http://www.apeamac.com/> [22.03.2017].

APROAM (2005): 'Características de la región Aguacatera de Michoacán'. En: <http://www.aproam.com> [22.03.2017].

ARCAS, Narciso (2001): 'Proceso de formación y desarrollo de la relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado'. En: *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos*, 73, 7-23.

ARCAS, Narciso / José Luis MUNUERA / Miguel HERNÁNDEZ (2002): 'Beneficio de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios'. En: *REVESCO - Revista de estudios cooperativos*, 76, 7-26.

ARCAS, Narciso / José Luis MUNUERA / Miguel HERNÁNDEZ (2000): 'La relación entre las cooperativas agrarias de primer y segundo grado desde la perspectiva del marketing de relaciones y redes: Propuesta de un modelo para su estudio'. En: *Ciriec-España*, 36, 179-202.

ARCAS, Narciso / José Luis MUNUERA / Miguel HERNÁNDEZ (1999): 'Contribución de las

cooperativas agrarias de segundo grado a los objetivos de sus cooperativas asociadas: un estudio empírico'. En: *REVESCO - Revista de Estudios Cooperativos*, 41, 139-161.

BAREA, José / José Luis MONZÓN (1992): *Libro Blanco de la economía social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

BEL, Paloma (1997): *Las Cooperativas Agrarias en España. Análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial*. Valencia: CIRIEC España.

BIDAULT, Francis (1993): 'Apprentissage et réseaux. Économies et Sociétés'. En: *Série Dynamique technologique*, 1, 79-101.

BONALES, Joel / Mario SÁNCHEZ (2003): *Competitividad de las empresas exportadoras de aguacate*. México: UMSNH.

CABALLER, Vicente (1986): *Gestión y Contabilidad de Cooperativas Agrarias*. Madrid: Mundi-Prensa.

CAPARRÓS, Antonio / Fernando De LA JARA (1991): *Manual de Gestión de Cooperativas Agrarias. Aplicaciones a las SAT y SAL. Adaptado al nuevo plan general de contabilidad, régimen fiscal de cooperativas y Ley de sociedades anónimas* Madrid: Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Instituto de Fomento Asociativo Agrario.

CIRUELA, Antonio (2003): *El perfil Gerencial en las cooperativas agrarias. Análisis de la Gerencia en las cooperativas agrarias de la provincia de Málaga*. Málaga: Universidad de Málaga.

DINI, Marco (2010): *Competitividad, redes de empresas y cooperación empresarial*. Santiago de Chile: CEPAL.

El Agricultor (s.f.). En:
<http://elagricultor.mx/AgroNota?IdNoticia=6> [22.03.2017].

El Clima (s.f.). En:
<http://www.elclima.com.mx> [22.03.2017].

FAOSTAT (2015): *Food and Agriculture Organization of the United Nations*, 14 de agosto. En: <http://faostat.fao.org/> [22.03.2017].

FECOAM (Federación de Cooperativas Agrarias de Murcia). En:
<http://www.mula.forodigital.es/fecoam/fuerza.htm> [22.03.2017].

FRESHPLAZA. En:
<http://www.freshplaza.es/article/73995/El-mercado-del-aguacate-sigue-creciendo-y-los-Pa%EDses-Bajos-desempe%F1an-un-papel-importante> [22.03.2017].

GORE, Ernesto (1996): *La educación en la empresa*. Buenos Aires: Granica.

INFOAGRO. En:
http://www.infoagro.com/cooperativismo/asociacionismo_agrario.asp [22.03.2017].

LARIO, Narciso / José Luis ALEMÁN / Miguel ESPALLARDO (2002): 'Beneficio de las cooperativas agrarias de segundo grado: contribución a los objetivos de sus socios. En: *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, 76, 7-26.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES COOPERATIVAS DE MEXICO. En:
<http://mexico.justia.com/federales/leyes/ley-general-de-sociedades-cooperativas/> [22.03.2017].

LEY 14/2011, de 23 de diciembre, de Sociedades Cooperativas de Andalucía. En:
<http://juntadeandalucia.es/boja/2011/255/2> [22.03.2017].

- LUNA, Félix. (1988): 'Los Círculos de Participación como Elemento Formativo en las Cooperativas'. En: *Asociación Formación Social*, 31, 37-43.
- MAESO, Antonio (1998): *Los consorcios de exportación en el Uruguay. Taller de Expertos sobre Asociacionismo y Competitividad SELA-AECI-SER*. Lima, Perú: s.e.
- MARI, Sergio / Juan Francisco JULIA (2001): 'Evolución del cooperativismo agrario en España: de los sindicatos agrícolas a la actualidad'. En: *REVESCO - Revista de estudios cooperativos*, 73, 59-80.
- MARTIN, María Pilar / Sonia RODRÍGUEZ / Gloria PUY (2001): *Constitución y funcionamiento de las sociedades cooperativas andaluzas: análisis jurídico-contable de la Ley 2/1999, de 31 de marzo, de sociedades cooperativas andaluzas*. Huelva: Universidad de Huelva.
- MENGUZZATO, Martina (1992): 'La Cooperación: Una Alternativa para la Empresa de los 90'. En: *Dirección y Organización*, 4, 54-62.
- MINAGRI (Ministerio de Agricultura y Riego) (2015): *Comportamiento del Comercio Mundial de la Palta y Perspectivas del Mercado Chino*. Lima: DGPA.
- ONUUDI (2003): 'Organización y Desarrollo de Redes Empresariales Horizontales'. En: *Proyecto US/NI/01*. redes@cablenet.com.ni [22.03.2017].
- POWELL, Walter (1987): 'Hybrid organisational arrangements: New form of transitional development?'. En: *California Management Review*, 30, 67-87.
- RIEDEMANN, Cristina / Flavia HUACUJA (2003): 'Los pequeños productores de aguacate del Ejido y la Comunidad de San Francisco Peribán, Michoacán (México)'. En: *Cuadernos Geográficos*, 33, 133-149.
- SAGARPA. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo rural, Pesca y Alimentación, México, 2002, 2004 y 2005. En: <http://www.sagarpa.gob.mx/> [22.03.2017].
- VARGAS, Alfonso (1998): 'Claves de la excelencia en la gestión de sociedades cooperativas'. Lección impartida en el curso de postgrado 'Dirección y Administración de Cooperativas' de la Universidad de Castilla - La Mancha. Ciudad Real, 26 junio.
- WILLIAMSON, Oliver (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press (Traducción española: *Mercados y jerarquías: su análisis y sus implicaciones anti-trust*. México: Fondo de Cultura Económica. 1991).