



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**Internacionalización de las Cooperativas  
Agroalimentarias en América**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Administración**  
**Campo de conocimiento. Negocios Internacionales**

Presenta:

**Sair Alejandra Martínez Hernández**

Tutor:

**Dra. Clotilde Hernández Garnica**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**Ciudad de México, octubre de 2019**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO Y LA PRODUCCIÓN AGROALIMENTARIA	8
1.1 Cooperativismo internacional	10
1.2 Cooperativismo en América	18
1.3 Cooperativas agroalimentarias	23
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	28
2.1 El proceso de internacionalización	28
2.2 Internacionalización de las cooperativas agroalimentarias	46
2.3 Estrategias en la internacionalización del sector cooperativo	52
2.4 Mejores prácticas en la internacionalización	61
CAPÍTULO 3. PRÁCTICAS QUE FAVORECEN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS	66
3.1 Identidad cooperativa	66
3.2 Intercooperación	70
3.3 Estructura democrática y participación	77
3.4 Producción agroecológica	81
CAPÍTULO 4. INTERNACIONALIZACIÓN VS PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN LA AGROINDUSTRIA DE ESTADOS UNIDOS: EL CASO DE OCEAN SPRAY	87
4.1 Desarrollo del cooperativismo en Estados Unidos de América	88
4.2 Estructura legal y clasificación de las cooperativas estadounidenses	97
4.3 Ocean Spray. Internacionalización agroindustrial	101
CAPÍTULO 5. COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN AMÉRICA LATINA. UN MODELO VIVO	116
5.1 Panorama actual del cooperativismo agroalimentario en América Latina	118
5.2 Cafecoop. Producción cooperativa y agroecológica en Costa Rica	122
5.3 Sancor. Identidad cooperativa en las organizaciones pecuarias de Argentina.	135
CONCLUSIONES	150
BIBLIOGRAFÍA	156

## **INTRODUCCIÓN**

Las cooperativas contribuyen a la seguridad alimentaria de la población, apoyan a agricultores, pescadores, ganaderos, silvicultores y otros productores a resolver los numerosos desafíos que afrontan en sus emprendimientos de producción de alimentos, sin embargo, los problemas del entorno les exigen crear estrategias para aumentar su competitividad e insertarse en el mercado internacional.

Para hacer frente a las amenazas y oportunidades que origina la globalización, las empresas han optado por internacionalizarse. Las cooperativas agroalimentarias no permanecen ajenas a este reto, por lo que incorporan esta estrategia, tratando de establecer vínculos con los mercados exteriores.

A partir del año 2000, se incrementó la presencia de cooperativas agroalimentarias en los mercados internacionales, lo que hizo posible el uso de nuevas tecnologías para lograr la especialización de las variedades cultivadas y el desarrollo de técnicas comerciales innovadoras para colocar los productos, además de la penetración paulatina en la transformación industrial del campo.

El interés que motivó esta investigación es desarrollar un estudio desde la perspectiva de los negocios internacionales, que muestre la situación actual de las cooperativas agroalimentarias en América, para identificar las mejores prácticas que implementan en su esfuerzo por lograr su desarrollo internacional.

La importancia de las cooperativas en América se encuentra en su aportación al desarrollo económico y social de cada país a través de la generación de ingresos para sus miembros y fuentes de empleo para la sociedad en la que se ubican. El porcentaje de la población que integra de manera directa e indirecta al sector cooperativo demuestra que es parte de la cultura económica y social de la mayoría de los países americanos y un modelo empresarial que contribuye al bienestar de sus socios.

En América, el 38% de las cooperativas está compuesto por organizaciones dedicadas a la agricultura y la ganadería, esto se debe a que el modelo cooperativista les permite a los productores agropecuarios enfrentar obstáculos como el acceso a zonas remotas de producción y la falta de información sobre los precios de los alimentos en los mercados, tanto nacionales como internacionales.

La organización cooperativa también les facilita el acceso a insumos de alta calidad a precios razonables; permite que los productores obtengan créditos para financiar sus actividades y mejora las condiciones en materia de transporte e infraestructura en las zonas rurales.

En la actualidad, las cooperativas buscan introducirse en mercados que les permitan ampliar los beneficios que generan para las comunidades que las integran, sin embargo, también se enfrentan a las exigencias del mercado que las obliga a contar con estándares de calidad para planear, hacer, verificar y mejorar sus procesos y resultados, así como ser más competitivas en la satisfacción de las necesidades de los actores vinculados a la organización.

El sector agroalimentario presenta una fuerte orientación hacia la creación de cooperativas, y muchas de ellas están en proceso de internacionalización, por lo que es importante estudiar las prácticas que llevan a cabo, entre otras, los métodos, procedimientos, sistemas y técnicas que han probado dar buenos o mejores resultados para que sirvan de ejemplo a otras cooperativas agroalimentarias con interés en internacionalizarse.

Esta investigación contribuye al campo de la Administración de los Negocios Internacionales con el estudio de modelos que sirvan de base para identificar las mejores prácticas que benefician al desarrollo de las empresas cooperativas, a partir de sus objetivos de internacionalización, el proceso que siguen y las formas en que enfrentan los problemas.

Los resultados obtenidos contribuirán a mejorar el proceso de toma de decisiones tanto de los directivos de las cooperativas, internacionalizadas o no, como de los organismos públicos y privados vinculados a esta actividad para que puedan identificar las áreas en las que las cooperativas requieren de su apoyo.

El alcance de este estudio se centra en el marco legal aplicable a las cooperativas, la estructura de la cooperativa internacional, la mercadotecnia, logística y finanzas internacionales, así como las alianzas comerciales, áreas de conocimientos fundamentales en los negocios internacionales.

Debido al crecimiento del comercio internacional a lo largo de los últimos 40 años, las multinacionales agroalimentarias, ampliaron sus actividades y concentraron la industria, sin embargo las cooperativas también se involucraron en el proceso, aunque con menor fuerza, debido a que los mercados agrícolas dejaron de ser locales para ser globales, con las oportunidades, retos y riesgos que ello implica.

Los recursos humanos son también un elemento clave para los proyectos de internacionalización ya que las cooperativas desde su constitución no consideran relevante la asignación del personal adecuado para cada una de las áreas de responsabilidad, puesto que responden a las necesidades de un grupo específico compuesto por personas con interés en cooperar, pero no necesariamente tienen los conocimientos y habilidades que se requieren.

A pesar de que la realidad de las cooperativas agroalimentarias en América es compleja, no significa que las organizaciones de la región no puedan internacionalizarse ya que existen ejemplos en los distintos países que lo demuestran. Es en las cooperativas en las que se centra el estudio con la finalidad de explorar cuáles son los problemas a los que se enfrentan en el mercado exterior y, sobre todo, cómo lograron solucionarlos para alcanzar sus objetivos.

Los problemas mencionados llevaron a plantear como pregunta de investigación: ¿cuáles son las mejores prácticas que han contribuido al desarrollo internacional de las cooperativas agroalimentarias en América?

El estudio se realiza con el siguiente objetivo: identificar las mejores prácticas de las cooperativas agroalimentarias de América que impulsan su desarrollo internacional, tomando en cuenta las particularidades de cada organización y las formas en que enfrentan los problemas.

La hipótesis bajo la que se desarrolla este trabajo es: las mejores prácticas que implementan las cooperativas agroalimentarias en América para lograr su internacionalización son: la construcción de su identidad cooperativa, el estímulo de la intercooperación, el fortalecimiento de su estructura internacional, la toma de decisiones a largo plazo basada en la democracia y la orientación hacia la producción agroecológica y el uso de energías limpias en la agroindustria.

Se diseñó una investigación con una profundidad exploratoria, a través del método cualitativo para identificar las mejores prácticas de las cooperativas agroalimentarias en América que han impulsado su proceso de internacionalización. La investigación consta de dos etapas: la primera consiste en la recopilación de información para describir y dimensionar las cooperativas agroalimentarias en el continente americano.

El proceso de investigación inicia con la búsqueda y organización de información documental y estadística para identificar datos económicos, demográficos y sociales de las cooperativas internacionales, así como de la producción agroalimentaria en América. Se retoman como principales fuentes de datos a instituciones y asociaciones tales como: la Alianza Cooperativa Internacional Américas, la Organización Internacional del Trabajo, organizaciones de cooperativas e instituciones públicas de los países americanos, e información publicada por las propias cooperativas de producción agroalimentaria.

En la segunda etapa de investigación se seleccionaron tres países de América, cuyo sistema cooperativo se encuentra en distintos niveles de desarrollo: Costa Rica, con un sistema cooperativo joven, comparado con el desarrollo histórico del cooperativismo en el continente; Argentina, un país con larga tradición en la economía social y solidaria que cuenta con un sistema cooperativo consolidado y Estados Unidos, país caracterizado por su desarrollo económico, político y social sustentado en el capitalismo, en el que las cooperativas forman parte de un modelo alternativo de asociación empresarial.

Las cooperativas agroalimentarias internacionales en los tres países seleccionados se identificaron como ejemplo de las cuatro etapas de la internacionalización del modelo Uppsala<sup>1</sup>. En la etapa 1 se tomó el caso de Cafécoop en Costa Rica, una agencia de exportación conformada por las siete cooperativas productoras de café más importantes del país y que actualmente comercializan café de altura a países de Europa y Asia. Esta cooperativa de segundo grado ha desarrollado como ventaja competitiva la comercialización de café exclusivo o de autor, a través del modelo de producción de micro lotes.

Para ejemplificar la etapa 2 y 3 del modelo de internacionalización Uppsala, se tomó el caso de SanCor, una cooperativa pecuaria en Argentina especializada en la producción de derivados de la leche con más de 30 años en el mercado internacional y que basa su crecimiento en la intercooperación y en las alianzas estratégicas con instituciones internacionales.

En la etapa 4, se desarrolló el caso de Ocean Spray, una cooperativa de origen estadounidense con presencia mundial, dedicada a la producción de jugo de arándano. Su proceso de expansión internacional se basa en la comercialización de sus productos al detalle en supermercados, la venta a granel para la agroindustria

---

<sup>1</sup> El modelo de Uppsala, propuesto por Johanson y Wiedersheim-Paul en 1975 postula que una organización incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado.

y la expansión territorial a partir de la eliminación de sus competidores y su incorporación como socios de la organización.

Para indagar acerca de las acciones, métodos y procesos que implementaron estas cooperativas para lograr su internacionalización fue necesario recopilar la información disponible sobre su desarrollo organizacional y posteriormente se estableció contacto con las mismas para conocer su proceso de crecimiento internacional, las soluciones implementadas para atacar los problemas a los que se enfrentan en el mercado exterior, el fortalecimiento de su identidad cooperativa, sus relaciones de intercooperación, los métodos de producción que implementan, así como su estructura de gobierno y el fomento a la participación democrática.

El estudio que se presenta está dividido en cinco apartados en los que se caracteriza a las cooperativas agroalimentarias desde la perspectiva de la administración de los negocios internacionales. Al finalizar el estudio se presentan las conclusiones a las que se llegó y las mejores prácticas para la internacionalización de estas organizaciones sociales.

En el capítulo uno, se describen los antecedentes de las cooperativas de producción agroalimentaria en América para crear un marco de referencia sobre el desarrollo del cooperativismo internacional en la región. El capítulo inicia con el desarrollo histórico de las cooperativas a nivel mundial, cómo es que se origina el movimiento cooperativista y sus principales representantes.

Asimismo, se describen las características regionales de las cooperativas en América, donde se destaca la importancia que tienen en el medio rural y finalmente se realizó un esbozo de la composición del sector cooperativo agroalimentario para dar cuenta del tipo de actividad económica que se abordó a lo largo del estudio.

En el capítulo dos, se presenta una reflexión acerca del conocimiento existente sobre la internacionalización de las cooperativas para construir el marco teórico del

desarrollo del cooperativismo y su actividad exportadora, su organización y dinámica territorial internacional.

Se desarrolla el modelo que describe las cuatro etapas de la internacionalización de Uppsala, ligadas a la estrategia que llevan a cabo las cooperativas para incursionar en mercados extranjeros y las actividades de exportación que realizan en distintas escalas territoriales. Asimismo, se define el concepto de mejores prácticas en las organizaciones cooperativas.

Una vez establecido el contexto y el marco teórico propios de este estudio, en el capítulo tres se detalla la construcción del sistema de mejores prácticas cooperativas a partir de cuatro pilares: a) identidad cooperativa, b) intercooperación, c) democracia y participación y d) producción agroecológica y uso de energías limpias en la agroindustria.

En el capítulo cuatro, se aborda el desarrollo del cooperativismo en Estados Unidos, su estructura y reconocimiento legal que permite operar a las cooperativas dentro del sistema de libre mercado, así como la realidad actual de su actuación a nivel internacional. Se incluye a modo de ejemplo el caso de Ocean Spray basado en su desarrollo histórico y expansión internacional.

Finalmente, en el capítulo cinco se aborda el desarrollo del cooperativismo en América Latina, con un modelo de organización ampliamente extendido en comunidades urbanas y rurales. Se describen dos casos que ilustran la forma en la que las cooperativas logran internacionalizarse: Cafécoop en Costa Rica y SanCor en Argentina; ambos casos se caracterizan desde la perspectiva económico-administrativa en la que se incluyen sus antecedentes históricos, su estructura orgánica y las etapas en su proceso de internacionalización actual.

## **CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DEL COOPERATIVISMO Y LA PRODUCCIÓN AGROALIMENTARIA**

El objetivo de este capítulo es describir los antecedentes de las cooperativas de producción agroalimentaria en América para crear un marco de referencia sobre el desarrollo del cooperativismo internacional en la región. Para lograrlo se parte del desarrollo histórico de las cooperativas en el nivel mundial, cómo se originó el movimiento cooperativista y sus principales representantes.

Asimismo, se describen las características regionales de las cooperativas en América, destacando la importancia que tienen en el medio rural y finalmente se realizó un esbozo de la composición del sector cooperativo agroalimentario para dar cuenta del tipo de actividad económica que se aborda a lo largo del estudio.

Es preciso señalar que la economía social, como disciplina de estudio, surge en el siglo XIX para investigar a las cooperativas que se crean como respuesta a las carencias de la economía de mercado dominante y a partir de movimientos sociales que ven en este tipo de economía la posibilidad de una transformación social. Monzón (2003) considera que existe una gran aceptación de la idea de que los cimientos de la economía social son la práctica y la filosofía del cooperativismo; por ello, las cooperativas son el modelo clásico de la organización social, aunque también existen otras organizaciones sociales como las asociaciones y las mutuales.

La Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en su Declaración de Identidad Cooperativa de 1995 define a la cooperativa como: “una asociación autónoma, formada por personas unidas voluntariamente para satisfacer sus comunes necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad compartida gobernada democráticamente” (OIT, 2002. p. 2).

La ACI precisa que una cooperativa se funda para satisfacer las necesidades de las personas que la integran y estas pueden ser económicas, sociales o culturales, todas ellas propias del ser humano. Eguía (2002) aporta que las necesidades económicas afectan directamente los recursos materiales de los individuos mientras que las necesidades sociales se establecen grupalmente para fortalecer las relaciones interpersonales entre los habitantes de una comunidad.

Lo mismo se puede decir acerca de las necesidades culturales que pueden ser resueltas por una cooperativa porque ésta es vista como una instancia para transmitir valores culturales entre sus miembros y la comunidad en donde se desarrolla.

Las cooperativas son un recurso provechoso para los países que las introducen en su realidad económica y social, puesto que su actividad genera valor social<sup>2</sup> para el beneficio común. Esta es la razón de ser de este tipo de organización, de la que pueden destacarse, entre otras, las siguientes ventajas:

- Colaboran en la inclusión e inserción social y laboral de los sectores sociales vulnerables.
- Son importantes promotoras del desarrollo social.
- Dinamizan la participación económica.
- Generan beneficios económicos que se aplican directamente en las comunidades donde se desarrollan.
- Facilitan la creación de infraestructura social.

Desde su inicio y hasta la fecha las cooperativas y, en general las organizaciones sociales, representan una vía para mejorar el entorno socioeconómico de las personas. Su evolución propició nuevas formas asociativas, nuevos modelos de

---

<sup>2</sup> El valor social se define como “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (Austin eds., 2006: 296).

desarrollo basados en el bien común y novedosas estrategias que a lo largo de su historia se adaptaron a las constantes variaciones de su entorno.

## **1.1 COOPERATIVISMO INTERNACIONAL**

En la historia de la humanidad pocos son los casos en los que se encuentra una obra humana con un crecimiento tan acelerado en un tiempo relativamente corto como el cooperativismo, basta con observar su expansión geográfica en casi todo el mundo, aunque no en todos los territorios se desarrolla con la misma intensidad.

Como punto de partida de una visión histórica de la cooperación, es importante mencionar a sus precursores, quienes, a partir del siglo XVII, tanto en las ideas como en las obras, comenzaron a precisar las características del sistema cooperativo.

Entre los precursores más notables está John Bellers (1654-1725) quien en 1695 hizo una exposición de sus postulados en *Proposiciones para la creación de una asociación de trabajo de todas las industrias útiles y de la agricultura*. En él, plantea levantar un “Colegio de la Industria” donde los pobres que dependen de su trabajo para ganarse la vida pudieran capacitarse en las labores que realizaban. Su diseño comprendió técnicas educativas en las cuales se rotaba el trabajo con el estudio, además de combinar la agricultura con la fabricación, lo que permitía a estas “colonias” autofinanciarse.

En Europa durante la llamada revolución industrial, especialmente Gran Bretaña, en el siglo comprendido entre 1750 y 1850, se constituye en una referencia histórica imprescindible. La revolución industrial no fue solamente una revolución política, fue principalmente una revolución tecnológica influida por la utilización de algunos descubrimientos en la industria, entre ellos el del vapor aplicado a toda clase de maquinarias y el de la lanzadera y la hiladora mecánica que transformaron la industria textil.

La influencia de la revolución industrial sobre la clase trabajadora produjo algunas reacciones cuyas consecuencias todavía se pueden apreciar: los destructores de máquinas, que fueron duramente reprimidos por el Estado; los cartistas, aquellos que se propusieron lograr leyes favorables para el trabajador; el sindicalismo y la que podemos denominar cooperativa.

En este contexto, Robert Owen (1771-1858) un industrial innovador en técnicas y sistemas sociales, en el furor de la revolución industrial, planteó la posibilidad de desarrollar un sistema económico alternativo basado en la cooperativa. Su planteamiento era utópico, pero no irreal, porque pretendía sustituir el sistema capitalista por otro más justo que evitara los problemas económicos y sociales en Inglaterra. De acuerdo con Cid (2007), desde la perspectiva de Owen, los obreros debían unirse para crear una nueva realidad europea basada en cooperativas que fuesen más rentables que las industrias: cooperativas de producción y cooperativas de distribución.

El hecho de que en Inglaterra muchos trabajadores de la época no siempre recibían su salario en dinero, sino en especie, con las consiguientes desventajas de mala calidad, peso equivocado y precios muy altos. Y aun en el caso de que recibieran el salario en dinero, por ser este demasiado bajo, obligaba a los trabajadores a someterse a los tenderos que por concederles crédito exigían un valor mayor por la mercancía, junto con las demás circunstancias desfavorables que acompañan a las ventas a crédito.

Por esta situación los trabajadores pensaron que uniendo sus esfuerzos podrían convertirse en sus propios proveedores, con lo que se originaron las cooperativas de consumo. El desempleo y las malas condiciones en el trabajo, cuando se conseguía, movieron a otros grupos de hombres y mujeres a organizarse en cooperativas de producción, que hoy se denominan trabajo asociado.

En la ciudad de Rochdale, Inglaterra, dedicada por mucho tiempo a la industria textil, se presentaron algunas de las consecuencias de la revolución industrial, entre otras, el descontento de los trabajadores, por lo cual algunos de ellos pensaron que debían agruparse y se constituyeron en una organización para el suministro de artículos de primera necesidad.

El 21 de diciembre de 1844, en contra de las opiniones de los comerciantes establecidos y de otros ciudadanos, abrieron un pequeño almacén, en la llamada Callejuela del Sapo; Eguía (2002) menciona que los comerciantes que les auguraron un rotundo fracaso se sorprendieron de que la incipiente organización no sólo creciera, sino que incorporó a muchas personas de las localidades aledañas.

El crecimiento de esta sociedad se basó en principios, entre los cuales se destacan:

- Un miembro, un voto.
- Igualdad de sexos entre los miembros.
- Las provisiones puras se deben vender, en peso y medida completos.
- La asignación de un dividendo a los miembros, garantizando que todos los beneficios fueran distribuidos dependiendo de la cantidad de compras hechas por los miembros individuales.

Fue este el origen del cooperativismo de consumo en Gran Bretaña, su desarrollo abarcó después no sólo a la Europa Continental sino al resto del mundo. El crecimiento debe atribuirse no a la importancia del poder económico, sino al valor de las ideas y a la fidelidad con la que los iniciadores las mantuvieron vigentes.

Eguía (2002) comenta que, mientras el cooperativismo de consumo se extendía por la Gran Bretaña y pasaba a otros países del continente europeo como Francia, Alemania, Italia, los países escandinavos y otros territorios, aparecían casi simultáneamente nuevas formas de cooperación en el campo económico y social, por ejemplo, las cooperativas de crédito en Alemania orientadas hacia los

campesinos y más tarde, las cooperativas para el aprovisionamiento de insumos y para la comercialización de los productos agrícolas.

Garteiz- Arruecoa (1985) menciona que también en Alemania, con la dirección de Hernan Shulze-Delitzsch, se iniciaba el movimiento de los llamados bancos populares, o sea, las cooperativas de ahorro y crédito, orientadas principalmente para servir a los artesanos y pequeños industriales de las ciudades. En Francia prosperaban las cooperativas de producción y trabajo con ejemplos tan conocidos como el Familisterio,<sup>3</sup> fundado en Guisa por Juan Bautista Godin.

Garteiz-Arruecoa (1985) añade que en los países escandinavos no solo se desarrollaba el cooperativismo de consumo, como el que dio lugar a la Federación Sueca de Cooperativas, también se incorporó al cooperativismo de vivienda y a los seguros cooperativos. En los demás países de Europa Central y Oriental las ideas y prácticas cooperativas se extendieron rápidamente; por ejemplo, en Checoslovaquia se fundó la primera cooperativa un año después de la de Rochdale.

De acuerdo con Eguía (2002), han sido reconocidas, entre otras, las cooperativas sanitarias de la antigua Yugoslavia, las agrícolas y artesanas de Hungría, las de consumo de Polonia, agrupadas en las organizaciones *spolem*<sup>4</sup> y las cooperativas rusas tanto agrícolas como las de consumo. En Bélgica y en Holanda el desarrollo del cooperativismo de consumo y otros servicios en las ciudades se desarrollan de forma paralela al avance del cooperativismo rural.

En España y en Portugal, el cooperativismo de consumo, que aparece a fines del siglo pasado, tiene dos orientaciones: en el norte, principalmente en Cataluña, se

---

<sup>3</sup> El Familisterio es un complejo de viviendas fundado en la ciudad industrial de Guissa, Francia a pocos kilómetros de Bélgica, en 1859. Las viviendas se construyeron para los obreros de la industria de fabricación de estufas local como parte de una alternativa a la insalubridad y miseria de las ciudades industriales de la época. Este complejo albergó a 2,000 personas dotadas de los servicios que antes solo eran para la clase burguesa; contando con un total de 350 viviendas.

<sup>4</sup> En polaco significaría organizaciones conjuntas o trabajo en conjunto.

desarrollan las cooperativas de consumo; en el centro y otras provincias el auge mayor corresponde a las cooperativas del campo.

El cooperativismo llegó a América del Norte durante los últimos años del siglo XIX y los primeros del siglo XX. En Canadá, la población que prevalecía en la provincia de Quebec era campesina, muy pobre, vivía en condiciones precarias, con alto índice de desempleo y bajos salarios, además tenía problemas de vivienda. Estas circunstancias facilitaban la existencia de usureros, de los que muchas familias terminaban siendo víctimas y difícilmente podían liberarse de los préstamos.

En este contexto, Alphonse Desjardins, periodista y profesor de la época, se destaca por sus estudios sobre temas comerciales, en particular lo relativo a los seguros, lo que le permite conocer el cooperativismo como una vía para superar la miseria en su provincia. Estudia crédito cooperativo en Europa, donde se nutre de las ideas de Robert Owen; Charles Fourier; Friedrich W. Raiffeisen; William H. King, entre otros.

A su regreso a Canadá, motivado por el movimiento cooperativista, Desjardins funda en 1900, en Lévis, Quebec, la primera cooperativa de ahorro y crédito en Norteamérica, con el nombre de *La Caisse Populaire* de Lévis. En el año 1906, Desjardins, logra que la legislación de Quebec promulgue la primera ley de cooperativas de ahorro y crédito. En 1909, Desjardins funda otra cooperativa de ahorro y crédito en Massachusetts, Estados Unidos de América (EUA), que sirve de ejemplo para la creación de cooperativas en todo el continente americano.

El tiempo ha permitido ratificar el éxito del modelo cooperativista implementado por Desjardins, ya que, a la fecha la institución financiera que lleva su nombre es el primer grupo cooperativista de Canadá, con más de siete millones de miembros, un activo de 275 mil millones de dólares canadienses. Posee 1,375 puntos de servicios y 2,650 cajeros automáticos en Quebec y en Ontario (Desjardins Group, 2017).

Las ideas de Desjardins, se extendieron a EUA, principalmente, por la acción de Edward A. Filene y de Roy F. Bergengren quienes fundaron las cajas de ahorro y préstamo principalmente para trabajadores industriales y campesinos. Esa novedosa forma de financiamiento, de acuerdo con Uribe (1993) favoreció el desarrollo de cooperativas agrícolas, de comercialización y de servicios públicos en Canadá y EUA.

Si bien las primeras experiencias del cooperativismo florecen a comienzos del siglo XIX en Inglaterra, es a partir de 1820, como lo señala Garteiz-Arruecoa (1985), que los valores de igualdad, democracia, solidaridad y equidad, propios del pensamiento socialista y anticapitalistas ejercieron una notable influencia en el cooperativismo. Otros rasgos característicos de estas organizaciones son la igualdad de derecho de voto, la adhesión voluntaria, la retribución al capital social obligatorio con un interés limitado y la creación de un patrimonio común.

En el año 1895 se constituyó en Londres la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), una organización no gubernamental que en la actualidad representa a cooperativas de todo el mundo y tiene como objetivo, establecer principios cooperativos comunes para unir a toda clase de organizaciones de esta naturaleza. A partir de la creación de la ACI, el cooperativismo organizado conforme a sus reglas y principios tuvo un importante desarrollo en todo el mundo puesto que se consolidaron cooperativas en prácticamente todas las actividades económicas, pero con mayor fuerza en el sector agrario, en la distribución comercial, así como en el crédito y ahorro.

Actualmente, la ACI representa a 272 federaciones y organizaciones cooperativas de todos los sectores, incluye agricultura e industria alimentaria, bancos y servicios financieros, consumidores, pesca, salud y asistencia social, vivienda, industria y servicios públicos, seguros y trabajadores. La ACI (2016) cuenta con miembros en 100 países, que representan cerca de mil millones de personas en todo el mundo.

De acuerdo con Morales (2015) en épocas recientes, la globalización económica ha situado a las cooperativas en un nuevo y contradictorio escenario. Por un lado, la apertura del mercado facilitada por las políticas desreguladoras origina crisis y problemas de supervivencia en numerosas cooperativas que no se adaptan a los cambios y en ocasiones desaparecen o transforman por completo su objetivo social.

Por otro lado, surgen necesidades sociales que no son atendidas por el sector público ni por el sector privado capitalista, por lo tanto, las cooperativas y otras formas de organización similares ofrecen instrumentos útiles para resolver problemas y satisfacer necesidades sociales como el empleo, la inclusión social y financiera, el bienestar en el medio rural, la salud pública y la educación de calidad.

Durante la búsqueda de fuentes estadísticas para establecer el contexto de este trabajo de investigación, se observó que uno de los problemas que impiden dimensionar la importancia de las cooperativas es la escasez y la falta de confiabilidad de las estadísticas económico-sociales acerca de estos organismos. Los datos disponibles de cooperativas en todo el mundo son limitados, desactualizados y heterogéneos, lo que dificulta su análisis.

La única organización que ofrece datos agregados del mundo es la ACI, a partir de la información facilitada por diversas organizaciones nacionales y sectoriales. A pesar de las fuentes estadísticas escasas, no cabe duda de que el cooperativismo constituye una fuerza económica y social muy importante. Los datos aportados por la ACI (2016) permiten saber que aproximadamente 2,370 cooperativas se encuentran operando en 63 países.

La ACI (2016) reportó que la zona Asia-Pacífico, registró un número menor de organizaciones, respecto a las otras regiones, aproximadamente, el 10% de las cooperativas se ubica en China, Taiwán, Japón, Bangladesh, Australia y Nueva

Zelanda. El 60% de las cooperativas en la región tienen ingresos facturados por más de 100 millones de dólares al año.

Si se analiza la actividad cooperativa por sector económico, el más fuerte se ubica en Europa, se dedica a la agricultura y la producción de alimentos (39%); le sigue con el 28% las que proporcionan seguros; y, sólo el 9% de las cooperativas europeas prestan servicios económicos y financieros (ACI, 2016).

En el caso de las cooperativas agroalimentarias en el mundo, Gómez (2008) afirma que fue a partir del año 2000 que se incrementó la presencia de cooperativas agroalimentarias de primer y segundo grado<sup>5</sup>, lo que hizo posible el uso de nuevas tecnologías para lograr la especialización de las variedades cultivadas y el desarrollo de innovadoras técnicas comerciales para colocar los productos, además de la penetración paulatina en la transformación industrial de los productos.

La importancia de las cooperativas agroalimentarias radica en que contribuyen a la seguridad alimentaria de la población, apoyan a agricultores, pescadores, ganaderos, silvicultores y otros productores a resolver los numerosos desafíos que afrontan en sus emprendimientos de producción de alimentos, sin embargo, los problemas del entorno les exigen crear estrategias para aumentar su competitividad e insertarse en el mercado internacional.

Para hacer frente a las amenazas y oportunidades que origina la globalización, las empresas han optado por internacionalizarse. Las cooperativas agroalimentarias no permanecen ajenas a este reto, por lo que incorporan esta estrategia, tratando de establecer un vínculo con los mercados exteriores.

---

<sup>5</sup> De acuerdo con Puentes, Antequera y Velasco (2007), una cooperativa de primer grado es aquella que se constituye por la asociación de personas físicas, mientras que las cooperativas de segundo grado son una asociación legal de cooperativas que buscan la integración y aumentar su tamaño sin renunciar a las características básicas y a las ventajas derivadas de la forma cooperativa.

No obstante, de acuerdo con Marín, Meliá y Marí (2008) la vinculación de estas cooperativas con los mercados exteriores se realiza, casi de forma exclusiva a través de la exportación –aunque no es la única forma de internacionalización–, debido a su corto alcance o por falta de recursos humanos suficientemente preparados (Boccherini, 2009). Sin embargo, dados los cambios que continuamente se producen en el entorno global, las cooperativas recurren a la internacionalización adaptándose a cada situación y utilizan formas novedosas o alternativas de acceder a los mercados y consumidores.

## **1.2 COOPERATIVISMO EN AMÉRICA**

Al analizar los orígenes remotos del cooperativismo en América es imposible dejar de mencionar a las instituciones precolombinas que guardan alguna relación con el sistema cooperativo. En primer lugar, las formas de cultivo entre los incas. Los jefes de familia, que trabajaban la parcela de tierra que les había correspondido en el reparto anual, podían solicitar la ayuda de otros miembros de la comunidad; este sistema llamado Minka, sentó un precedente de la cooperativa de producción agrícola (Uribe, 1993).

Por otra parte en el México precolombino existió la institución llamada Calpulli, en la que los caracteres cooperativos del régimen de propiedad están representados por el hecho de que las tierras de un barrio determinado estaban lotificadas y cada lote pertenecía a una familia que la explotaba, lo que quiere decir que el barrio no era un conjunto de tierras explotadas en común, sino que, sin poseerla en propiedad privada individual y sin una disposición libre para enajenarla, la propiedad era familiar, hereditaria y condicionada al bien social (Uribe, 1993).

Por su parte Cardona (1974), sociólogo colombiano, estudió las relaciones entre las comunidades indígenas originarias de América y el cooperativismo, concluye que a pesar de las múltiples diferencias culturales y sociales que caracterizaron a las grandes familias pobladoras, la cooperación fue esencial, el núcleo de la

organización económica y social, el factor principal de cohesión, el motor de la organización social, en una palabra, el alma de estas economías.

Las corrientes migratorias, las actividades culturales y las circunstancias políticas influyeron en el desarrollo del cooperativismo en el continente americano. De acuerdo con Mora (2012), los inmigrantes alemanes, suizos e italianos, por ejemplo, dan origen en el sur de Brasil a las cooperativas agrícolas y de crédito que habían hecho célebres en sus países Federico Guillermo Raiffeisen y Luis Luzzatti, respectivamente; colonos franceses fundan en Argentina, en 1898, la primera cooperativa agrícola llamada el "Progreso Agrícola de Pigüé", dos años después en la provincia de Entre Ríos, al norte de Buenos Aires, un grupo de inmigrantes judíos fundaron una cooperativa de agricultores que explotaron los recursos de las riveras de los ríos Uruguay y Paraná.

La gran cooperativa urbana de Buenos Aires llamada "El Hogar Obrero", se creó en 1905, con una participación importante del Estado, pues favoreció la legalización de la organización sindical de los socios y trabajadores, que a su vez conformaron nuevas cooperativas de crédito, consumo, vivienda, entre otras (Uribe, 1993).

Al inicio de la segunda mitad del siglo XX, las cooperativas de Ahorro y Crédito que se inician en Canadá y más tarde en EUA, se integran en la poderosa organización conocida con el nombre de Asociación Nacional de Uniones de Crédito (CUNA, por sus siglas en inglés). Misma que extiende su acción a otros lugares fuera de Norteamérica y ayuda eficazmente al incremento de esta clase de cooperativas en varios países de América.<sup>6</sup>

Años más tarde, otras organizaciones cooperativas norteamericanas, especialmente la Liga de Cooperativas de EUA, que hoy se denomina Asociación

---

<sup>6</sup> Actualmente CUNA es la asociación cooperativa de Ahorro y Préstamos más importante de Estados Unidos puesto que, tal como se menciona en su sitio web (CUNA, 2018) encabeza el movimiento cooperativo que integra alrededor de 110 millones de miembros en una red de cooperativas de ahorro y préstamo.

Nacional de Empresas Cooperativas, ofrecieron asistencia técnica y ayuda económica para el desarrollo de la cooperación en el resto de América.

Otras instituciones internacionales que impulsaron la creación de cooperativas como una forma de organización viable para los países, principalmente en Centro y Sudamérica, son la Organización de Estados Americanos (OEA) y la Oficina Internacional del Trabajo (OIT). Ambas instituciones impulsaron programas especiales para la creación y registro legal de cooperativas en América.

Los gobiernos, por su parte, se han interesado mucho por el desarrollo cooperativo, en algunos casos, como lo menciona Mora (2012), mediante la iniciativa de las autoridades con una amplia visión y en otros, por la acción de los propios movimientos cooperativos. La preocupación gubernamental también se ha expresado en la expedición de leyes especiales para regular el funcionamiento de las cooperativas, disposiciones que otorgan exenciones y ventajas en favor de esas entidades, normas que tratan de extender los conocimientos en materia cooperativa y apoyo financiero, así como la participación de los organismos cooperativos en los planes generales de desarrollo.

Mora (2012) señala que el movimiento cooperativo ha impulsado reformas a las leyes agrarias en varios países de América y que incluyen importantes capítulos sobre organización de los beneficiarios de las reformas, en cooperativas agropecuarias de funciones múltiples.

También las organizaciones religiosas, particularmente las de la iglesia católica, han tenido influencia en la expansión cooperativa dentro de los países americanos. Promovió el modelo cooperativo en los países de la región andina, México y Centroamérica, formaron cooperativas de trabajo asociado, agrarias, de comercialización y otros servicios, así como cooperativas de vivienda en República Dominicana, Colombia, El Salvador y Nicaragua, entre otros países.

En EUA y Canadá al formarse las colonias inglesas la corriente cooperativista se extendió al nuevo mundo. Los colonos y nuevos emigrantes tuvieron que trabajar y organizarse en grupos para enfrentarse a los retos de su nueva experiencia social. Las cooperativas en América del norte surgieron en una primera etapa de la gestión comunitaria al producir cosechas variadas y múltiples que garantizaban la abundancia de alimentos para toda la comunidad y la manufactura artesanal de productos de primera necesidad.

En el 1875 se inició en EUA una corriente vigorosa en el sector agrícola que multiplicó el uso del sistema cooperativista como vehículo para producir y vender los productos de las fincas. Poco a poco el poder económico, social y político del sistema cooperativista logró que el gobierno federal estableciera leyes más favorables para las cooperativas.

Entre las décadas de los años 60 y 80 del siglo XX, el cooperativismo tuvo un auge importante en la mayoría de los países de la región, aunque en algunos fue reprimido por los gobiernos militares. A partir de la instalación, en 1990, de la Oficina Regional de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI Américas) el cooperativismo en América inició una nueva etapa, en la cual aumentó el intercambio de información y experiencias entre los movimientos cooperativos de todos los países.

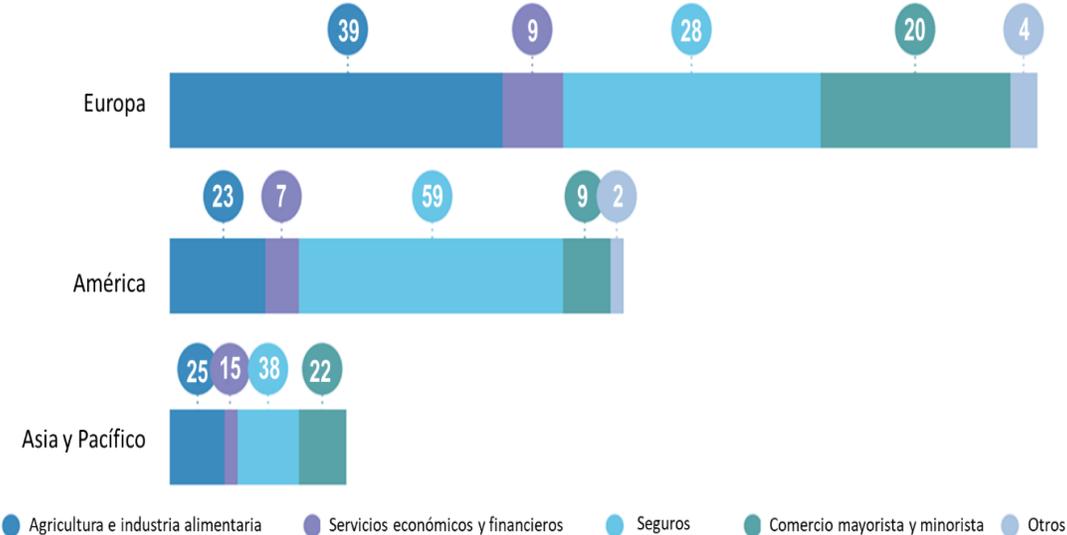
Históricamente, las principales fuentes de la economía americana son los recursos naturales, en particular la agricultura y la ganadería. Por ejemplo, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2012), América Latina y el Caribe contribuyen con 11% del valor de la producción mundial de alimentos y poseen 24% de la tierra cultivable del mundo.

De acuerdo con datos de la Organización de cooperativas de Brasil (OCB, 2015), el algodón, las carnes, el café y el azúcar encabezan la lista de los productos americanos con mayor demanda de compradores internacionales, entre los que

figuran: China (16.1%), Alemania (10.4%), Emiratos Árabes Unidos (5.7%) y los Países Bajos (5.5%).

Las cooperativas en América presentan una dinámica muy particular puesto que el desarrollo histórico del cooperativismo en la región, como hace mención Lara (2002), estuvo orientado hacia las cooperativas de ahorro y crédito, sin embargo, en 2014 la ACI reporta que el 59% de las cooperativas del continente americano, prestan servicios relacionados con los seguros, mientras que los servicios financieros ocupan sólo el 7% del total de cooperativas registradas por la Institución (Figura 1).

FIGURA 1. COOPERATIVAS POR SECTOR ECONÓMICO Y REGIÓN (PORCENTAJE) 2014



Fuente: Elaboración propia con datos de la Alianza Cooperativa Internacional (2016). *Exploring the co-operative economy report 2016*.

América es una de las regiones más dinámicas del mundo; en ella se puede observar, de acuerdo con datos de Mora (2012), en los últimos diez años una tasa de crecimiento promedio anual del PIB del 4% y una reducción del nivel de pobreza entre 2002 y 2010 del 44% al 33%. Las economías emergentes y los grandes países del continente, como Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Perú y Uruguay, entre otros, experimentaron en 2011 niveles de expansión superiores en muchos casos al 6% del PIB. Sin embargo, la expansión económica va acompañada por una

elevada desigualdad, la más alta del mundo, generando conflictos sociolaborales y productivos en varias economías de la región.

En los últimos 25 años y, en particular a fines del siglo pasado, la liberalización de las economías resultó en una redefinición del papel del Estado y su menor implicación directa en la economía, dejando espacio a la iniciativa privada y el resurgimiento de las iniciativas sociales y solidarias. En el siglo XX surgieron nuevas dinámicas de organización social, tanto no gubernamentales como de los movimientos sociales –organizaciones campesinas e indígenas, entre otras–, las mutuales y otras, como las cooperativas, cobraron impulso.

Las cooperativas juegan un papel importante en la mitigación de la pobreza de diversos países de América, por ejemplo, en Paraguay, las cooperativas de ahorro y crédito han logrado introducir el concepto de microfinanzas, promoviendo operaciones para microemprendimientos, con esto las cooperativas tienen un papel importante en la generación de empleo, ya que contribuyen a la disminución de la pobreza monetaria y a la de capacidades.

Sin embargo, en varios países de América se nota una débil integración del sector, lo cual afecta su capacidad de negociación y de incidencia en políticas públicas y marcos legales que sean favorables a las cooperativas. Es así que solamente existen confederaciones u organismos cúpula en Bolivia, Argentina, Colombia, Costa Rica y Guatemala.

A lo largo de su historia el modelo cooperativo ha sobrevivido a los cambios políticos, sociales y económicos, y a pesar de su diversidad y debilidades mencionadas, continúa respondiendo a las necesidades de varios segmentos de la población. Estas organizaciones han pasado por fases de auge y desaceleración en los países que la integran y a pesar de la falta de una estructura representativa y organizada han demostrado tener un impacto en la vida de millones de hombres y mujeres.

### **1.3 COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS**

La actividad productiva agroalimentaria, está sujeta a los vaivenes del medio ambiente y no es capaz de ajustar la producción a la demanda con la misma facilidad, rapidez y certeza con que lo hace la industria. Por tal motivo, el productor individual difícilmente puede predecir cuál será el rendimiento de su cosecha en una determinada temporada.

Producir mucho o poco puede ser desventajoso para el productor si no cuenta con elementos colectivos de soporte a su actividad individual. Por todas estas razones, las cooperativas agroalimentarias, desde finales del siglo XIX, se han extendido por todo el mundo como una opción de autoayuda para compensar las tradicionales desventajas de la producción agrícola, funcionan como una organización voluntaria de personas físicas con un interés común, que puede resumirse en reducir costos y maximizar los ingresos, con el fin de elevar el nivel de vida de los socios cooperativistas.

Una cooperativa agroalimentaria puede definirse como una organización de producción de alimentos de origen agrícola, que pertenece a las personas que usan sus servicios, quienes la controlan con métodos democráticos y cuyos riesgos, costos y beneficios se distribuyen o comparten entre todos sus miembros en proporción al uso que hacen de sus servicios.

En América, a pesar de que el cooperativismo agroalimentario tiene una larga y fecunda tradición histórica, que la legislación invariablemente le ha brindado reconocimiento jurídico en cada país, y de que México, por ejemplo, fue el primer país en realizar una reforma agraria en América Latina en la que las cooperativas estaban llamadas a jugar un papel relevante, hoy en día el cooperativismo agroalimentario exhibe un atraso significativo si se compara con los logros obtenidos por este movimiento social en otras latitudes del mundo y otras ramas de la economía.

Las cooperativas juegan un papel muy importante en la economía mundial y en el desarrollo de las sociedades, es por ello que el movimiento cooperativo, especialmente en el sector agroalimentario, cobra relevancia si se toma en cuenta, por una parte, el impulso que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) le ha dado a esta actividad, por ejemplo, al declarar el 2014, como el “Año Internacional de la Agricultura Familiar”, con lo que reconoce la eficiencia campesina ante la crisis económica mundial, así el papel crucial en la provisión de alimentos, el mantenimiento de los espacios y culturas rurales, la gestión de la biodiversidad y la superación de la pobreza

La ACI, después de desplegar una importante campaña de difusión del modelo cooperativo y asociación durante el año 2012, declarado por la ONU como el “Año Internacional de las Cooperativas”, ahora se concentra en la campaña internacional denominada “Por una década de crecimiento cooperativo”, en cuyo marco el papel de las cooperativas agropecuarias será determinante en el mundo entero y particularmente en América.

Rojas (2013) apunta que las cooperativas organizadas en Uniones, Federaciones y Confederaciones, que influyen decisivamente en las condiciones económicas de muchos países, son responsables de la comercialización de entre 30% y 50% de la producción agropecuaria de la Comunidad Económica Europea, EUA, Canadá, Japón, India y Argentina. Ciertamente, en EUA 30% de la producción agrícola nacional es procesada y comercializada a través de 3,500 cooperativas activas.

De acuerdo con la ACI (2016), en Dinamarca, 90% de las unidades o agrupaciones de productores agrícolas y agroindustriales son de naturaleza cooperativa y elaboran 90% de la leche y 95% de la carne porcina del país. En Noruega, las cooperativas producen 99% de la leche y sus derivados y las cooperativas forestales tienen una participación de 76% en el sector. En Finlandia, las cooperativas son responsables de la producción de 74% de los alimentos, 96% de los lácteos, 50% de la producción de huevo y 34% de la producción forestal.

En Francia, las cooperativas vitivinícolas cuentan con cerca de medio millón de socios que representan 20% del total de vitivinicultores del país y producen alrededor de 45% del total del vino. En Holanda, las cooperativas agropecuarias sostienen 86% de la producción láctea, 63% de la azucarera, 40% de la porcina, 20% de la avícola, 70% de la producción de verduras y 95% de las flores (ACI, 2016).

Kenia produce 70% del café, 76% de los productos lácteos y 95% del algodón en el esquema cooperativo. Además, aportan 45% del Producto Interno Bruto (PIB) y 31% del ahorro y crédito nacionales (ACI, 2016).

En América cabe destacar, que de la producción total el 20% proviene de la actividad agrícola, a pesar de que 50% de la Población Económicamente Activa se concentra en el sector agroalimentario. De acuerdo con datos de Rojas (2013), en el año 2012 el número total de cooperativas agropecuarias en América Latina rebasó las 10,000 con más de 500 mil afiliados.

Durante 2014, las cooperativas brasileñas, de acuerdo con la OCB (2015), produjeron 72% del trigo, 43% de la soja, 39% de la leche, 38% del algodón y 21% del café. Sus exportaciones anuales ascendieron a más de 1,300 millones de dólares y fueron responsables de 37.2% del PIB agrícola del país.

Rojas (2013) menciona que en Argentina las cooperativas agropecuarias comercializan 90% de la producción de leche y sus derivados y 70% del algodón. De acuerdo con este autor, la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), en 2012, tuvo una participación en la venta de granos de 9.91%; 25% más que en el año previo.

Rojas también reportó que en Uruguay las cooperativas producen 90% de la leche y sus derivados, 34% de la miel y 60% del trigo nacional. El autor comenta que Costa Rica, por su parte, cuenta con la cooperativa líder en el mundo en

diversificación de productos derivados de la leche: la cooperativa de productores de leche “Dos Pinos”, que se encuentra en un proceso de expansión en Centroamérica y mira con interés el mercado de China.

Como ha quedado demostrado, a lo largo del desarrollo del cooperativismo mundial, estas organizaciones han tenido un papel muy importante para la población trabajadora, ya que es una forma de asociación que permite a las sociedades, especialmente en zonas rurales, lograr su desarrollo a través de la generación de ingresos producto de su actividad.

Específicamente las cooperativas agroalimentarias contribuyen a la seguridad alimentaria de la población de un gran número de países, si bien no revierten la enorme desigualdad, si proveen de alimento ante la agudización del capitalismo, en el que las crisis económicas, no sólo se agudizan, sino que se producen más frecuentemente, como quedó demostrado desde la llamada revolución industrial en Inglaterra y el auge que actualmente tienen en América.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO- CONCEPTUAL**

El objetivo de este capítulo es desarrollar el marco teórico conceptual sobre la internacionalización de las cooperativas, el desarrollo del cooperativismo y su actividad exportadora, así como su organización y dinámica territorial internacional. Se resalta la importancia de estudiar el tema de las distintas alternativas o estrategias que tienen estas organizaciones para ingresar a mercados en países distintos a su origen.

Las cooperativas agroalimentarias, desempeñan un papel importante en la economía internacional al ser un tipo de organización que empodera a sus miembros económica y socialmente, creando empleo sostenible en zonas rurales. Por ello, el análisis de las cooperativas internacionales es fundamental para avanzar en la comprensión de los retos que enfrentan en el contexto de la globalización actual y cómo han logrado superarlos.

### **2.1 PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN**

De acuerdo con Villarreal (2006) la internacionalización se entiende como una estrategia de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso secuencial y dinámico de largo plazo que transforma gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

La internacionalización de las organizaciones es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de un gran número de investigadores desde la década de los años sesenta. Como lo señala Galván (2003), el aumento en el interés por la investigación es consecuencia directa del incremento de la actividad internacional de las empresas debido, principalmente, al fenómeno de globalización de los mercados.

El autor señala que una de las consecuencias de la globalización de los mercados es que la tecnología se ha desarrollado de forma revolucionaria en los últimos años, facilitando el progreso de las telecomunicaciones y de los medios de transporte que favorecen de manera progresiva y acelerada, una mejora sustancial de los procesos productivos en todas las industrias y en gran parte del mundo.

Junto con los avances tecnológicos, Cardozo, Chavarro, y Ramírez (2004) mencionan que en el entorno internacional se ha experimentado un desmantelamiento paulatino de las barreras comerciales entre naciones, con la conclusión de acuerdos como los pactos de *Bretton Woods* de 1944 o el acuerdo que constituyó el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio en 1948 (actual Organización Mundial del Comercio), y la creación de bloques regionales de comercio que favorecen las transacciones entre sus países miembros, como en el caso de la Unión Europea.

El desarrollo reciente del denominado comercio electrónico debe considerarse, de acuerdo con Díaz (2015), una auténtica revolución en la que se ponen en cuestión los principios básicos de las teorías del marketing y de la dirección de empresas. De esta manera la red global Internet, por ejemplo, permite a las empresas penetrar en los mercados de manera muy rápida, les ayuda a disminuir costos de comercialización y favorece la mejora y desarrollo de sus productos y servicios.

Al disponer de esta herramienta, las organizaciones pueden superar barreras a la exportación, incrementando así su participación en el comercio internacional. Al respecto Díaz (2015) observa que las empresas del sector de alta tecnología experimentan un crecimiento importante en las últimas tres décadas debido a la transferencia de conocimientos científicos y tecnológicos a través de Internet.

A pesar del desarrollo y crecimiento de los negocios internacionales en el marco de la globalización económica, el capitalismo no tiene por objetivo la supervivencia de la humanidad ni la plena satisfacción de sus necesidades vitales, por el contrario,

como lo señala Orellana (2007) la globalización tiene por objetivo el crecimiento sin límites del sistema y la acumulación de capital que se legitima mediante la expansión.

Como consecuencia de lo anterior dentro del propio sistema se han generado crisis en los diversos ámbitos, como se describe a continuación:

- Economía: deterioro de las economías locales o nacionales en beneficio de los grandes grupos financieros multinacionales, priorizando el capital frente al trabajo.
- Sociedad: concentración de riqueza, polarización y reparto desigual de las riquezas entre los territorios nacionales; discriminación, violencia, aumento de la pobreza, inseguridad, precariedad en el trabajo y en la vivienda.
- Empleo: desempleo creciente a pesar del crecimiento de organizaciones internacionales, degradación de las condiciones de trabajo, deslocalización del trabajo, empleos marginados y el desarrollo de una economía informal cada vez más extensa.
- Política: desvalorización de la acción de los poderes públicos y de los políticos, fragilidad de la democracia; imposición de la base económica capitalista como estructura única para los planes de desarrollo.
- Medio Ambiente: mercantilización de la naturaleza, degradación acelerada de los ecosistemas, acumulación de residuos, desertización, reducción de la biodiversidad, efecto invernadero.

Frente a esta realidad, Galván (2003) menciona que las organizaciones que forman parte de la denominada Economía Social y Solidaria, como las cooperativas, se erigen como una alternativa viable de organización empresarial dentro del sistema capitalista global, en la que se destaca a la sociedad civil como motor de cambio y el papel de la cooperación como agente transformador de los objetivos capitalistas.

Para hacer frente a las amenazas y oportunidades que supone la globalización, las empresas se ven impulsadas a internacionalizarse. Las cooperativas no permanecen ajenas a este reto, por lo que incorporan la internacionalización a su estrategia de medio plazo buscando una vinculación estable con los mercados exteriores.

Si bien, autores como Fayos y Calderón (2013) señalan que en los últimos años se ha incrementado la presencia de cooperativas en los mercados internacionales, su vinculación con los mercados exteriores es un tema poco abordado en la investigación teórica sobre las características particulares de su proceso de internacionalización.

Por ello, en el estudio que se presenta se abordan postulados teóricos que hacen referencia a la internacionalización de empresas capitalistas puesto que, el sistema económico bajo el que se desarrollan es el mismo en el caso de las cooperativas por lo que los factores que influyen en el proceso de crecimiento internacional son los mismos en ambos casos.

De acuerdo con Galván (2003) existen tres enfoques teóricos que explican el proceso de internacionalización de las organizaciones: económico, de proceso y de redes. Para enmarcar esta investigación, se abordará la internacionalización de las cooperativas desde las perspectivas de proceso y de redes, tal como lo señalan Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006), ya que tratan el proceso de internacionalización de las organizaciones en un sentido dinámico explicando las causas por las que una organización incursiona en el mercado extranjero y la forma en la que se desarrolla y va acumulando conocimiento y experiencia en los mercados exteriores.

#### A. La internacionalización desde una perspectiva de proceso

Bajo esta categoría se agrupan las teorías que consideran el proceso de internacionalización como resultado de la acumulación de conocimientos y en el

incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores. Describen cómo y por qué organizaciones nacionales llegan a convertirse en empresas internacionales indicando, además cuándo están preparadas para dar los distintos pasos que las llevarán a un grado más alto de internacionalización.

Desde la perspectiva gradualista y evolutiva del proceso de internacionalización, una de las propuestas teóricas es el denominado Modelo Uppsala, expuesto por la escuela escandinava. Este enfoque constituye el núcleo del denominado paradigma de las etapas de desarrollo internacional planteado inicialmente, en la segunda mitad de la década de los años 70 del siglo pasado en la universidad sueca de Uppsala.

Villarreal (2006) sostiene que el modelo secuencial de Uppsala es la corriente que más ha contribuido en la explicación del proceso de internacionalización puesto que desarrolla, desde una perspectiva evolutiva y gradual, el análisis de las organizaciones internacionales mostrándose consistente con una concepción de la internacionalización ampliamente compartida: un proceso por el cual las organizaciones extienden de manera creciente su ámbito de actuación más allá de su país de origen.

Siguiendo con el aporte de Villarreal (2006) el modelo secuencial de Uppsala constituye una de las principales contribuciones existentes en el análisis de las actividades internacionales de las organizaciones y es una de las referencias más citada en la literatura sobre la internacionalización de la empresa.

Los escandinavos Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1977) publicaron trabajos de investigación sobre el desarrollo de la empresa en el ámbito internacional, que los llevó a atribuir al proceso de internacionalización una naturaleza evolutiva, la cual se constituyó en la base de la mayor parte de las aportaciones posteriores.

Rialp (1997 y 1999), otro pionero de la escuela de Uppsala menciona que el modelo es referencia en la interpretación del fenómeno de la internacionalización como un proceso de desarrollo gradual en distintas fases y durante un periodo de tiempo relativamente largo, con especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores.

Otros trabajos como los de Cavusgil y Godiwalla (1982) concuerdan con la idea de que, en las primeras etapas del desarrollo internacional de la empresa, las operaciones de exportación forman parte de un proceso secuencial, basándose en el supuesto de que esta actividad parece desarrollarse a partir de una serie de decisiones incrementales. De esta manera, exportar se convierte generalmente antes que ningún otro método, en una experiencia de aprendizaje en el ámbito internacional.

De acuerdo con el enfoque escandinavo, la internacionalización de las organizaciones se aborda desde una perspectiva dinámica, concibiéndola como un proceso secuencial que depende de la acumulación gradual de aprendizaje de conocimientos basados en la experiencia sobre los mercados exteriores, capaces de generar nuevas oportunidades y de reducir la incertidumbre presente en los mismos.

Desde las investigaciones de Pla (2000), Pla y León (2004) y Rialp (1999) se sostiene que la inversión de la empresa en un mercado en particular se realiza mediante una secuencia de distintas etapas, a través de las cuales la empresa adquiere mayor compromiso internacional, en función del nivel de experiencia y conocimiento acumulado, y del nivel de recursos comprometido.

López (1996) señala que uno de los principales factores determinantes del grado de control que las organizaciones tienen sobre su proceso de internacionalización es el grado de conocimiento y experiencia que la misma posee sobre los mercados

extranjeros en los que desea introducirse, así como sobre el propio proceso de internacionalización. Por tanto, la carencia de conocimiento e información sobre un determinado mercado y sobre el proceso genera un alto grado de incertidumbre.

Esta falta de conocimiento es advertida por Andersen (1993), Cavusgil y Godiwalla (1982) en el escaso conocimiento inicial que la empresa suele tener de los mercados exteriores, en particular, la pequeña y mediana empresa. Puede considerarse, por tanto, que existe una estrecha relación entre el grado de conocimiento que tienen los líderes de una organización acerca del mercado destino y el nivel de compromiso y recursos que se invierten en él.

Desde este punto de vista, el proceso de internacionalización adopta una secuencia gradual, que según Villarreal (2006) se deriva del efecto que el aprendizaje y el nivel de compromiso internacional tienen en la disminución de la incertidumbre de las operaciones de la organización en los mercados exteriores.

La curva de aprendizaje por la que se mueven las organizaciones en su actividad inversora en el extranjero, tal como lo señala Villarreal (2006), les permite capitalizar su experiencia en futuros proyectos de inversión directa en el extranjero. La experiencia acumulada permite la percepción amplia de las oportunidades y de los riesgos; por el contrario, la falta de conocimientos o de información alimenta la incertidumbre en las organizaciones respecto a las condiciones del entorno.

Todos estos planteamientos están implícitos en el modelo secuencial de Uppsala, cuya hipótesis básica es que las empresas se internacionalizan de una manera gradual, adquiriendo niveles superiores de compromiso internacional, tras asentarse y acumular experiencia y conocimientos en las etapas previas que permiten reducir su nivel de incertidumbre. El conocimiento sobre las prácticas internacionales, de acuerdo con Villarreal (2006), se constituye en un punto crucial para la proyección internacional de la empresa.

Tal y como apunta López (1996), del enfoque escandinavo se desprende el concepto de “distancia psicológica”<sup>7</sup> el cual se refiere a que la internacionalización consiste en el avance desde fórmulas de bajo compromiso (con poco control sobre la actividad y escasa información sobre el mercado) en mercados psíquicamente cercanos, hasta fórmulas de mayor compromiso (con fuerte control e información) en mercados psíquicamente distantes, a medida que se adquiere experiencia y se aminora la percepción del riesgo por efecto del aprendizaje y familiarización con las condiciones del entorno internacional.

Al respecto Rialp (2001) y Villarreal (2006), mencionan que una organización irá extendiendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico. El aspecto central de este enfoque radica, por tanto, en asumir que una gran parte de las capacidades requeridas por las empresas para internacionalizar sus actividades se adquiere a través de un proceso de aprendizaje experimental de carácter secuencial o acumulativo, en forma de una serie de estadios que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores.

A partir de lo mencionado, se puede observar que las variables que influyen en el proceso de internacionalización bajo el enfoque escandinavo son el conocimiento del entorno internacional, el aprendizaje obtenido en experiencias anteriores y la percepción del empresario sobre el país de destino en caso de que no se tenga experiencia previa.

Galván (2003) relaciona estas variables y las características del modelo Uppsala con los factores determinantes de la clasificación de los diferentes enfoques teóricos de la selección de mercados exteriores, constatando que, la empresa selecciona

---

<sup>7</sup> Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) introducen el concepto de “distancia psicológica” que juega un papel determinante en el nivel operacional del modelo Uppsala. La definen como el conjunto de factores diferenciadores de diversa naturaleza (lingüística, cultural, educativa, económica, industrial, política e institucional) que impiden u obstaculizan los flujos de información entre la empresa y los mercados internacionales.

sus mercados exteriores realizando una mínima búsqueda de información y, además la consigue como consecuencia de su propia experiencia. Para el modelo de Uppsala, la variable que determina la selección de mercados exteriores es la distancia psicológica percibida, en función de la cual se seleccionan en primer lugar aquellos mercados percibidos psicológicamente más cercanos.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) analizan el proceso de internacionalización, obteniendo conclusiones en un doble sentido: por una parte, identifican cómo se desarrolla el proceso de internacionalización de una empresa en un país extranjero específico y, por otra parte, explican el desarrollo del proceso y las pautas seguidas en las sucesivas entradas en otros mercados (Tabla 1).

Tal y como se plantea en la Tabla 1, el proceso de internacionalización se desarrolla a través de etapas sucesivas que constituyen lo que los autores denominan la “cadena de establecimiento” restringida a un país / mercado específico y que representa el nivel operacional del modelo del proceso secuencial de Uppsala.

TABLA 1. PROCESO SECUENCIAL DE UPPSALA

<b>Desarrollo de una organización en un país o mercado específico exterior</b>	
Etapa 1. Actividades de exportación esporádicas o irregulares	<b>(-)</b>
Etapa 2. Exportación a través de representantes independientes o agentes	Implicación internacional
Etapa 3. Implantaciones comerciales en el extranjero	Experiencia
Etapa 4. Implantaciones productivas en el extranjero	información
	<b>(+)</b>
<b>Desarrollo hacia nuevos países o mercados</b>	
Elección de nuevos países/mercados	Distancia Psicológica

Fuente: Johanson y Wiedersheim-paul (1975) *The internationalization of the firm-four Swedish cases* y Villarreal (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*.

Cada etapa corresponde a un mayor grado de implicación internacional de la empresa en ese mercado, tanto en lo referente a recursos comprometidos como en

lo que respecta a la experiencia e información que tiene la empresa sobre el mercado exterior, y representa un modo de entrada en mercados extranjeros diferentes:

- Etapa 1. La organización lleva a cabo actividades de exportación esporádicas o irregulares. La empresa no realiza ningún tipo de inversión en el mercado de destino ya que no posee la suficiente información sobre éste. De hecho, esta etapa proporciona escasa experiencia.
- Etapa 2. La organización exporta a través de representantes independientes o agentes, creando un canal de información (un agente sobre el cual ejerce influencia) entre la empresa y el mercado a través del cual ésta recibe regularmente información, si bien algo superficial, sobre las condiciones del mercado y, de esta forma, mejorar el control de las ventas.
- Etapa 3. Se realizan implantaciones comerciales en el exterior. La organización crea su propio canal de información a través de una filial o subsidiaria de ventas, lo que le permite mejorar el control y la información que se recibe del mercado. Esta etapa le proporciona una experiencia más amplia y diferenciada sobre el mercado de destino.
- Etapa 4. La organización desarrolla actividades productivas (filiales de producción) en el exterior a través de una importante inversión que no sólo le permite controlar en el mercado exterior las ventas, sino también la producción. La experiencia que proporciona esta etapa incluye información sobre los mercados de factores productivos del país destino.

De acuerdo con Villarreal, en el modelo Uppsala el proceso o secuencia de etapas es indicativo, tanto de un compromiso de recursos en el mercado exterior cada vez mayor, como del creciente desempeño de actividades empresariales que difieren con relación al nivel de experiencia obtenido en ese mercado.

Desde esta perspectiva, el modelo afronta cuestiones cómo, dónde localiza la empresa sus actividades internacionales (estrategia de localización), qué forma de

entrada emplea para penetrar en un mercado (estrategia de entrada o de penetración) y cómo consolida su permanencia en éste (estrategia de permanencia). Tal y como señalan Pla y León (2004), el modelo admite que la empresa puede estar revisando continuamente la modalidad que ha seleccionado para permanecer en un mercado.

Con respecto a la extensión de las actividades internacionales hacia nuevos países o mercados (Tabla 1), la naturaleza gradual y evolutiva del proceso conlleva a que la empresa inicialmente explore aquellos mercados más próximos geográfica y/o culturalmente para intentar evitar el riesgo y la incertidumbre, tanto como sea posible. La entrada en el exterior, de acuerdo con el modelo Uppsala, se inicia por el país psicológicamente más próximo al de origen (distancia psicológica menor), dado que éste representa un menor grado de incertidumbre para la empresa.

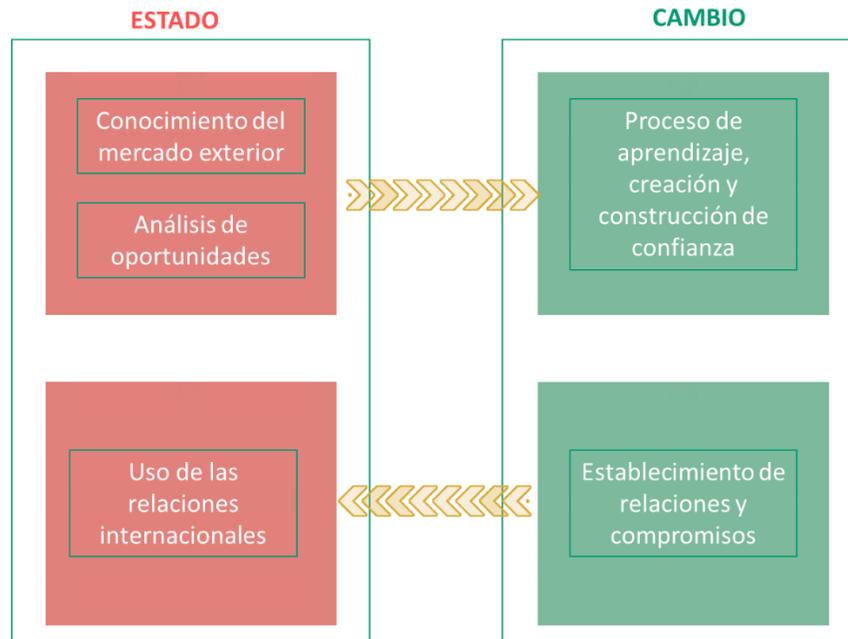
El trabajo de Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) fue, posteriormente, depurado por Johanson y Vahlne (2009) quienes reformularon, mediante un modelo teórico, esta visión dinámica del proceso de internacionalización de la empresa en términos de una interacción permanente entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos hacia estos mercados, por el otro.

Para Villarreal (2006) la base principal del modelo propuesto se estructura a través de la distinción realizada por estos autores entre los “aspectos estáticos” (conocimientos y compromisos en los mercados exteriores) y los “aspectos dinámicos” (decisiones de compromiso de recursos y desarrollo de actividades corrientes) de las variables de internacionalización; en la Figura 2 así se plantea.

Los aspectos estáticos o de estado, que definen el grado de internacionalización en un momento determinado son: a) el compromiso en el mercado, que lo descomponen en dos factores: la cantidad de recursos comprometida y el grado de

compromiso; b) el conocimiento de los mercados, de las oportunidades y amenazas que en él se presentan y de la forma de llevar a cabo las operaciones.

FIGURA 2. MECANISMO BÁSICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN EN EL MODELO UPPSALA



Fuente: traducido de Johanson y Vahlne (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership* y Villarreal (2006). *La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas*.

Los aspectos dinámicos o de cambio, que promueven mejoras respecto a la situación de partida son, por un lado, a) las decisiones de compromiso de recursos en el extranjero y, por otro, b) el desarrollo de actividades empresariales corrientes que se realizan en el mercado como resultado de tales decisiones. El conocimiento del mercado y los compromisos en éste, afectan a las decisiones sobre comprometer nuevos recursos y a la forma en que las actividades se desarrollan.

El ciclo de acontecimientos completo del modelo representado en la Figura 2, se basa en que el conocimiento sobre el mercado y el compromiso de mercado afectan tanto las decisiones de compromiso como los resultados de las actividades actuales, y esto a su vez cambia el conocimiento del mercado y el compromiso de recursos. Por tanto, los dos aspectos estáticos vienen condicionados por el desarrollo de los dinámicos y están interrelacionados; para López (1996) los dos aspectos dinámicos

están relacionados porque las decisiones de incremento del compromiso se traducen en operaciones corrientes.

Es importante destacar que el carácter gradual del Modelo Uppsala ha sido criticado y en ocasiones no refrendado empíricamente, de hecho, en los últimos años los mismos autores del enfoque escandinavo como Pla y León (2004) han matizado sus posiciones. Marín *et al.* (2008) consideran que la ausencia de alguna de las etapas en el proceso de internacionalización de una empresa, en un mercado en concreto, no significa que el modelo secuencial pierda su validez, sino que dicha ausencia se justifica por el proceso de aprendizaje de la empresa en otros mercados.

En este sentido, Johanson y Vahlne (2009), señalan que el proceso de expansión secuencial en un mercado determinado puede ser matizado en la actualidad por tres excepciones:

- a) En el caso de que la empresa disponga de suficientes recursos como para aminorar la evaluación relativa del riesgo que supone el compromiso internacional asumido. Este es el caso de las grandes empresas o aquellas con exceso de recursos que realizan avances significativos en sus procesos de internacionalización, ya que para ellas una decisión de este tipo representa un menor esfuerzo y las consecuencias de una inversión errónea son menores que para una empresa de un tamaño más reducido o con escasez de recursos.
- b) Cuando las condiciones del mercado sean estables y homogéneas. Esto facilita que la empresa reduzca el riesgo derivado de operar en el entorno internacional porque existen otras formas, alternativas a la experiencia, para la obtención de un conocimiento relevante del mercado.
- c) Se aplica cuando la empresa dispone de experiencia en otros mercados con condiciones relativamente similares, de esta forma se generaliza dicha experiencia y se utiliza en un nuevo mercado específico. Así, cuando una empresa está implantada en los mercados internacionales le puede ser más

fácil transferir a los nuevos proyectos la experiencia adquirida en mercados acometidos previamente.

Estas excepciones resaltan en el enfoque escandinavo, la dinámica temporal del proceso de internacionalización y se considera éste de una manera integral, incorporando opciones diversas a través de la denominada cadena de establecimiento, desde la exportación a la inversión, ofreciendo una visión integrada de las distintas formas de penetración en los mercados internacionales, que aparecen como opciones complementarias.

Este modelo trata de responder, fundamentalmente, a la cuestión de cómo se desarrolla el proceso de expansión internacional de la empresa y, para ello, se abordan cuestiones referentes a dónde localiza la empresa sus actividades internacionales, qué forma de entrada emplea para penetrar en un mercado y cómo consolida su permanencia en éste.

#### B. La internacionalización desde una perspectiva de redes

El enfoque o modelo de redes sostiene que gran parte del éxito internacional de una organización se basa en las relaciones que ésta ha establecido con sus clientes, proveedores, competidores, instituciones, los cuales, según Johanson y Mattsson (1988) son los actores en una red social de negocios. Estos autores señalan que este enfoque enfatiza las necesidades de aprender de las interacciones con otras empresas y contempla la posibilidad de externalizar las actividades.

Este enfoque explica el proceso de internacionalización resaltando las posibles influencias externas e interacciones con otras empresas (Pla y León, 2004), atribuyendo importancia significativa a las relaciones que se establecen entre los miembros de la red (Villarreal, 2006). En principio, parece existir cierto conflicto entre los enfoques anteriores a la hora de establecer una respuesta adecuada al desarrollo del proceso de internacionalización.

Así, Pla y León (2004) plantean el enfoque de redes como una perspectiva más acorde con el entorno global desde una posición crítica al modelo secuencial. Sin embargo, según Villarreal (2006), en realidad, se pueden considerar puntos de vista complementarios, ya que cada enfoque asume distintas características de las empresas, de sus estrategias, de los mercados, y de los diferentes entornos en los que se va a desarrollar la actividad empresarial.

En este sentido, frente al enfoque gradualista, Pla y León (2004) señalan que el enfoque de redes se centra en las relaciones con el mercado para acumular conocimientos, más que en el desarrollo interno por parte de la empresa. La internacionalización de la empresa debe entenderse como una serie de procesos de aprendizaje conectados, los cuales involucran a otros actores de la red social de negocios.

Para Johanson y Mattsson (1988) el enfoque de redes considera la internacionalización de las empresas como un proceso interactivo, entre las ventajas competitivas de la empresa, y aquellas pertenecientes al resto de los miembros de la red en la que una organización está inmersa y, también, entre el conjunto de las ventajas de localización de los países. Por tanto, teniendo una perspectiva organizativa y directiva, no olvida las ventajas de localización geográficas, características de las teorías más clásicas.

De acuerdo con el enfoque de redes Ellis (2000) señala que la entrada en mercados exteriores surge de la interacción entre la empresa y la red externa, y el aprovechamiento de oportunidades empresariales estará limitada por los beneficios de la información que aporta cada uno de los miembros de la red. Las redes sociales se forjan a través del tiempo por lo que los beneficios de la información se incrementan con la experiencia de sus miembros.

Johanson y Mattson (1988) consideran que las redes de negocio son aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de

actores con los que tienen que interactuar a través de la red, aumenta y las relaciones con estos se estrechan. Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en países exteriores. Este fenómeno evoluciona de diferentes formas:

- a) Se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas en proceso de internacionalización.
- b) Se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas.
- c) Integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países.

Además de proporcionar conexiones con otros mercados, las redes sociales son útiles para investigar y evaluar a los socios potenciales. En su estudio sobre relaciones duales de negocio, Larson (1992) observó que el conocimiento sobre la reputación de un socio potencial combinada con una historia de relaciones personales reduce el riesgo de la operación, porque establece las bases de una confianza mutua. En los negocios internacionales en ocasiones es necesario el compromiso social para poder establecer las bases formales antes de comenzar con las negociaciones.

De acuerdo con Galván (2003), tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de esta, por ello las grandes empresas diversificadas tienen más oportunidades de explotar los lazos establecidos a través de sus redes. En cambio, para las pequeñas y medianas empresas que se concentran en afianzar sus redes locales, asistir a ferias comerciales y utilizar ayudas públicas al comercio juega un papel importante en la creación de ventajas en el exterior.

De esta forma Rialp (2001) señala que, a través de las relaciones de redes, las organizaciones pueden ser capaces de superar sus limitaciones con respecto al tamaño, que muchas veces pueden identificarse como limitaciones al crecimiento. Además, la idea de fluidez y dinamismo en los procesos de gestión de las

organizaciones proviene principalmente de la fuerte influencia del directivo/dueño de la empresa y de su red de contactos personal.

Como se puede interpretar de lo anteriormente expuesto, las actividades en la red le permiten a la empresa mantener relaciones que le ayudarán a tener acceso a recursos y mercados. Además, dependiendo del grado de internacionalización del mercado y el grado de internacionalización de la propia empresa, Johanson y Mattson (citados en Galván, 2003, p. 127) identifican cuatro categorías de empresas internacionales (Tabla 2): la empresa iniciadora, la empresa rezagada, la empresa solitaria y la internacional junto con las otras empresas.

Los autores del modelo consideran que la empresa iniciadora tiene un escaso nivel de conocimientos sobre las condiciones de los mercados exteriores y, además, tampoco puede utilizar sus relaciones con los otros miembros de la red para adquirirlo, ya que éstos aún no se han internacionalizado, sus actividades se desarrollan en una red nacional o local.

TABLA 2. MODELO DE REDES DE JOHANSON Y MATTSON PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: Tomado de Galván (2003) *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*, p.128.

El movimiento a largo plazo de la empresa iniciadora puede llevar a que se dé la situación en que esta empresa esté altamente internacionalizada, pero la red a la que pertenece continúa con un bajo grado de internacionalización. En este caso, la empresa se denomina solitaria, ya que ha adquirido conocimientos sobre nuevos entornos, con lo que el riesgo de entrar en nuevos mercados es percibido como

menor y, por lo tanto, la entrada en mercados similares no es tan necesaria como en el estadio anterior.

También se puede dar la situación contraria, en la que los miembros de la red (proveedores, clientes y competidores) están altamente internacionalizados, e incluso la organización está involucrada en relaciones indirectas con redes exteriores que pueden actuar como impulsoras de la internacionalización. Si se dan estas circunstancias, entonces la empresa se considera rezagada, por lo que no necesita acudir en primer lugar a mercados más cercanos, porque el modelo de internacionalización se guía por las relaciones internacionales ya establecidas y la existencia de oportunidades de entrada.

Por último, cuando la empresa y el entorno están altamente internacionalizados, la posición internacional de las empresas está profundamente condicionada por los demás miembros de la red. En esta situación, predomina el uso de filiales de venta y fabricación, por lo que la coordinación de las unidades de la red es fundamental, ya que la empresa considera a los mercados como un único mercado, transfiriendo recursos de unas unidades a otras. La externalización de las relaciones también se considera primordial en este caso, ya que las desarrolladas entre las empresas de la red están totalmente consolidadas. Cuando se ha llegado a este punto la empresa se considera internacional junto con otras empresas.

De esta manera, el enfoque de redes enfatiza la necesidad de aprender de las interacciones con otras organizaciones y contempla la posibilidad de internacionalizar las actividades. Las redes de cooperación facilitan la configuración de una nueva estructura organizativa con una dimensión operativa mayor y más eficiente mediante la complementariedad entre los participantes de la red, lo que implica coordinación.

## 2.2 INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS

Tradicionalmente, las cooperativas han sido representadas en la literatura como organizaciones pequeñas que operan exclusivamente a nivel nacional, debido a las características de su estructura basada en el bienestar social de las comunidades locales. No obstante, como lo menciona Bretos, Diaz-Foncea y Marcuello (2018) una dinámica clave que define la intensificación del proceso de globalización en las tres últimas décadas es la creciente expansión internacional, no sólo de grandes corporaciones, sino también de muchas pequeñas y medianas empresas y organizaciones de la economía social y solidaria.

Las cooperativas no han sido ajenas a las presiones y tendencias de la globalización, muchas de estas organizaciones han podido decidir o verse obligadas a crecer más allá de sus fronteras nacionales. Sin embargo, en el caso de las cooperativas el conocimiento sobre el fenómeno de la internacionalización es limitado.

En términos generales, la literatura revisada sugiere, por un lado, que las cooperativas presentan deficiencias de carácter económico y organizativo que les restan capacidad para crecer internacionalmente y que, por tanto, no se puede hablar de cooperativas internacionales (Bretos y Marcuello 2017). Tal es el caso de Podivinsky y Stewart (2007) quienes argumentan que las cooperativas se encuentran al margen de la economía en la mayoría de los países y sectores de actividad puesto que tienden a permanecer con un bajo perfil empresarial.

Asimismo, otros autores como Monzón (2003) y Österberg (2009), sugieren que las cooperativas tienen como desventaja para internacionalizarse, la dificultad de establecer mecanismos más eficientes en la toma de decisiones, la carencia de directivos competentes, además de la problemática derivada de poca capacidad financiera y de inversión.

Por otro lado, estudios como el de Bretos et al (2018) muestran resultados que sugieren que la internacionalización difiere mucho de ser un fenómeno ajeno en las cooperativas, puesto que alrededor del 85% de las 300 cooperativas más grandes del mundo, desarrollaron actividades fuera de su país de origen entre 2010 y 2013. Los resultados de su estudio muestran que existen cooperativas de gran tamaño en los principales sectores de actividad y economías mundiales.

Las grandes cooperativas, de acuerdo con Bretos et al (2018) tienen especial incidencia en pequeñas economías europeas avanzadas como Finlandia, Dinamarca, Noruega, Holanda y Bélgica, aunque también son destacables otros países de mayor tamaño donde el sector cooperativo tiene una larga tradición, como Francia, Alemania, España e Italia.

A nivel sectorial, las mayores cooperativas del mundo desarrollan su actividad fundamentalmente en los sectores de Seguros, Agricultura y alimentación, Comercio mayorista y minorista, Servicios bancarios y financieros, e Industria. En cuanto a la forma de internacionalización, la ACI (2016) destaca importantes variaciones de acuerdo con el sector de actividad, puesto que, prácticamente la totalidad de las cooperativas que operan a nivel internacional se encuentran en el sector de la Agricultura y la alimentación.

Lo anterior, es evidencia de que la producción de alimentos y los sistemas productivos agroalimentarios han pasado de un modelo tradicional basado en la producción para mercados locales a sistemas agroalimentarios de alcance global. De esta forma, la internacionalización para las cooperativas agroalimentarias se ha convertido en una necesidad, no únicamente para su crecimiento, sino en muchas ocasiones para su supervivencia.

Villarreal (2006) menciona que los cambios en las organizaciones e instituciones de la economía agroalimentaria se relacionan estrechamente con el proceso de globalización económica, así como el aumento y desarrollo de nuevos acuerdos

contractuales entre empresas procesadoras y productoras, que llevan consigo modificaciones en los estándares de calidad, seguridad alimentaria y en los derechos de propiedad intelectual.

Travadalo, Karlen, Mainá y Suero (2015) sostienen que estos cambios se asocian con transformaciones en la provisión de insumos motivados por el desarrollo de la biotecnología y la bioquímica, así como cambios significativos en los canales de distribución, de información y de transporte que inciden en el proceso productivo, el almacenaje, el envío y las actividades de inspección sanitaria y legal.

El entorno global de las organizaciones aumenta la necesidad que tienen las cooperativas de encontrar nuevas oportunidades dada la saturación de los mercados nacionales como consecuencia de la apertura progresiva al comercio internacional, lo cual agudiza la competencia con empresas de otros países, generalmente en condiciones de desventaja para los nacionales.

La globalización ha obligado, de acuerdo con Travadalo *et al.* (2015), a muchas empresas industriales, agroalimentarias, financieras y de distribución comercial a desarrollar procesos productivos basados en la implementación de economías de escala y en sistemas de gestión con un enfoque globalizado siempre atento a un mercado mundial. Con ello, las cooperativas se enfrentan al desafío de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado preservando al mismo tiempo los valores propios que las caracterizan.

Estas transformaciones ubican a las organizaciones agroalimentarias, en particular a las pequeñas y medianas empresas, en una situación de vulnerabilidad para hacer frente a los retos que implican, por lo que se ven motivadas a adoptar o crear estructuras organizativas que le posibiliten sortear estos desafíos.

Las estructuras de la Economía Social y Solidaria, y en particular las cooperativas, para Travadalo *et al.* (2015), son una alternativa que permite a los pequeños

productores acceder a innovaciones tecnológicas e inversiones que en forma individual no podrían afrontar en el mediano plazo, brindándoles mayor eficiencia técnica y económica, y por ende mayor competitividad a sus productos ante mercados exigentes.

También les permite abordar etapas más avanzadas en la cadena agroalimentaria, mejorando su propuesta de valor, ya sea como transformadores o distribuidores de sus productos. Asimismo, aparecen como alternativas viables los acuerdos de cooperación o coordinación entre las organizaciones para la intervención en procesos que aumenten la venta de los productos.

Para Travadalo *et al.* (2015), la agrupación de productores permite que las organizaciones puedan obtener mayor participación en el mercado, así como concentración y ordenamiento de la oferta de productos, para ubicarse en una mejor posición negociadora frente a los grandes grupos que centralizan la demanda.

Las condiciones del mercado global han motivado la renovación de las antiguas estructuras cooperativistas al incorporar procesos de operación robustos, mayor poder de negociación y la creación o mejora de su propuesta de valor. De acuerdo con Travadalo *et al.* (2015), esto conduce al desarrollo de formas más integradas que fortalecen la internacionalización del sector, como las redes cooperativas, fusiones o adquisiciones, constitución de cooperativas de segundo grado, federaciones o de sociedades capitalistas con aportes cooperativos, en un marco de mayor flexibilidad.

Con el paso del tiempo a las organizaciones pecuarias y agrícolas se les ha otorgado mayor importancia ya que, a través de los años, el crecimiento demográfico se ha acelerado de manera exponencial. Por lo tanto, la producción de instrumentos y tecnologías para la transformación de alimentos ha sido casi obligatoria para todas las naciones.

Sin duda, la demanda de productos agroalimentarios de consumo diario aumenta con el crecimiento de la población, por lo tanto, los gobiernos de cada país buscan afianzar la seguridad alimentaria de la población, ya sea produciendo para ellos y exportando o dando prioridad a la entrada de grandes empresas transnacionales que complementen el abasto local.

No obstante, con el aumento de empresas multinacionales, los pequeños productores se ven en la necesidad de desvalorizar sus productos al grado de que lo más factible para ellos es dejar de producir. Por ello, se han establecido organismos para la regulación de los precios, tal es el caso de la Organización Mundial de Comercio cuya función, entre otras, es evitar que se origine una balanza comercial contraproducente en la que las organizaciones tengan que producir cada vez más, vender barato y comprar insumos a precios mayores.

Por ello, las cooperativas resultan una opción viable para los productores locales, puesto que como un modelo de organización que resiste a las crisis económicas y medioambientales mundiales, ofrecen a los productores agropecuarios oportunidades y una amplia gama de servicios, como mejor acceso a los mercados, recursos naturales, información, comunicación, tecnología, crédito, educación e infraestructura.

Las cooperativas también facilitan la participación de los productores en la toma de decisiones, contribuyen en el uso ecológico del suelo y permiten a sus socios obtener mejores condiciones en la agricultura por contrato, así como en la fijación justa del precio de los insumos. A través de este tipo de organización, los productores pueden garantizar sus medios de subsistencia y contribuyen en mayor medida a satisfacer la demanda creciente de alimentos en los mercados internacionales.

Las organizaciones cooperativas que comercializan alimentos en países distintos al de origen, se esfuerzan constantemente para cumplir con las exigencias de

trazabilidad que imponen los distribuidores, con la calidad alimentaria que ofrecen a los consumidores, así como el cumplimiento de las normas de importación que establecen los países destino.

No obstante, en trabajos como los de Paraque y Willmott (2014), se sugiere que las cooperativas están sujetas a tensiones degenerativas derivadas de su desarrollo internacional en un entorno capitalista, que dificulta poner en práctica su filosofía y valores cooperativos como la solidaridad, la autogestión y la equidad.

Estos autores señalan que las tensiones a las que se enfrentan las cooperativas que operan en mercados competitivos y globales tienden a convertirse, en algún momento, en empresas capitalistas tradicionales, en las que la participación de los trabajadores va en detrimento y se prioriza la eficiencia económica y la competitividad internacional frente a la cultura y valores sociales.

En cuanto a las oportunidades que tiene las cooperativas en el contexto económico actual, Travadalo *et al.* (2015) plantean que, la internacionalización de estas organizaciones es posible si se realiza bajo el esquema de cooperación, pues a través de esto se genera un círculo virtuoso de relaciones ganar-ganar, donde es posible alcanzar objetivos comunes, tanto de los productores como de la cooperativa, asegurando su adecuada inserción en cadenas globales.

Por su parte, Fayos y Calderón (2013) argumentan que, a diferencia de otro tipo de organizaciones, las cooperativas tienen la ventaja de contar con una visión estratégica de largo plazo, que sustenta con decisión y los caminos elegidos, más allá de escenarios desfavorables. Este desempeño evidencia la capacidad de las cooperativas de responder como entidades dinámicas ante entornos turbulentos, creando valor para sus socios, y promoviendo la sostenibilidad económica, social y ambiental en el marco de los principios cooperativos.

## **2.3 ESTRATEGIAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR COOPERATIVO**

La decisión de internacionalizarse constituye, tanto para las cooperativas como para otro tipo de organización económica, una decisión estratégica de gran impacto y trascendencia, en la que se compromete el desarrollo a largo plazo de sus actividades y conlleva a la toma de decisión y a la adopción de estructuras sólidas que les permitan alcanzar sus objetivos.

En el caso de la decisión estratégica de internacionalizarse, Villarreal (2006) propone un Modelo Estratégico de Internacionalización flexible que puede adoptar una organización, de acuerdo con sus objetivos, recursos y capacidades. Su modelo postula que la internacionalización de una organización se realiza a través de una serie de decisiones que los líderes de las organizaciones deben tomar en el terreno internacional.

Cada una de estas decisiones es considerada como una estrategia para la internacionalización, determinada por un conjunto de factores que pueden ser comunes o no al de otras decisiones. Todas ellas son, en cualquier caso, interdependientes y mutuamente influyentes. En definitiva, estas decisiones estratégicas, conjuntamente, configuran la estrategia internacional de la organización.

Villarreal (2006), resalta el hecho de que la estrategia empresarial no puede concebirse como una respuesta genérica o compartida por cuantas organizaciones operan en un mercado, sino como una manifestación particular de cada organización en su entorno de competencia. Enfatiza el hecho de que el modelo no es una recomendación universal puesto que cada organización y cada entorno del mercado.

### **A. Estrategia de localización**

La estrategia de localización se refiere a la identificación, evaluación y selección de la mejor ubicación de las actividades que la organización decida internacionalizar.

La estrategia internacional, por lo tanto, comprende la forma en que la localización afecta a la ventaja competitiva. En este sentido, la competitividad de una ubicación se basa principalmente en la naturaleza del entorno de negocios que se ofrece a las organizaciones.

El acceso a la mano de obra, capital y recursos naturales no determina la prosperidad, porque en la actualidad esos recursos son accesibles prácticamente en cualquier localización. Por el contrario, como lo menciona Villarreal (2006) la competitividad surge de la productividad con la que las empresas emplean esos factores para producir bienes y servicios valiosos. Además, la productividad que se puede alcanzar en un lugar determinado depende no de los sectores en los que compiten las empresas, sino de la forma en que compiten.

Desde el punto de vista geográfico, Méndez (2006) los factores de localización también influyen en la competencia de una nación o región, que van desde la imitación y la competencia en precios en las economías en vías de desarrollo hasta la innovación y diferenciación en las economías avanzadas. La concentración geográfica de empresas líderes en ciertos países demuestra la importante influencia que la ubicación tiene sobre la competencia. También influye marcadamente en la ventaja competitiva y en los tipos de estrategias que pueden elegir y aplicar las empresas.

Para Guisado (2003) los países no se encuentran igual de dotados en lo que se refiere a capacidades y recursos disponibles. Es decir, en la medida en que cada país disfruta de una cierta clase de ventaja comparativa, contribuirá a que en su territorio se localicen en mayor medida un determinado tipo de actividades y, simultáneamente, se disuada la ubicación de otras. Esta cuestión justifica la existencia de diferentes tipos de actividades ubicadas en los diferentes países.

Aunque, las empresas internacionales han tendido a concentrar sus actividades más avanzadas en un único país, la globalización y la facilidad de transporte y

comunicación han provocado un aumento exponencial de los actores en la cadena de suministro, y las empresas están trasladando muchas instalaciones a lugares con salarios bajos, impuestos bajos y bajos costes de energía y de otros suministros.

La ubicación de las empresas es mucho más que la construcción de las oficinas y las fábricas. En la elección del lugar se debe tomar en cuenta el potencial de productividad general, no sólo el costo de los materiales o los impuestos, porque el objetivo consiste en reducir el costo total de las actividades, por ejemplo, Villarreal (2006) señala que las zonas que tienen bajos niveles de salarios y de impuestos suelen carecer de infraestructuras eficientes, de proveedores, de servicios puntuales de mantenimiento, entre otros.

Los elementos de la localización son diversos, de acuerdo con el tipo de actividades que se quieran emprender. En actividades como la manufactura es fundamental contar con una importante fuerza de trabajo, por lo que la elección del lugar tiene que basarse en criterios como el costo de la mano de obra y el acceso a los servicios que cubra las necesidades de los trabajadores y no sólo las ventajas fiscales.

De acuerdo con Méndez (2006) la localización de la empresa es una parte fundamental de la estrategia de internacionalización y tiene un carácter general y de máximo nivel. Menciona que existen tres factores de la localización geográfica:

- a) Disponibilidad de los recursos nacionales. Cuando la disponibilidad o el costo de los recursos esenciales difieren entre países, las empresas deben producir en los países que ofrezcan mejores condiciones de suministro.
- b) Ventajas competitivas específicas de la empresa. Para las empresas cuya ventaja competitiva se basa en sus recursos y capacidades internos, la localización depende de dónde pueden ser asignados de la mejor manera estos recursos y capacidades.

- c) Comercialización. La capacidad de localizar la producción lejos de los mercados depende de las posibilidades de transporte. Unos costos de transporte altos pueden hacer necesaria la producción local y las diferencias en las preferencias de los compradores locales pueden reforzar la producción local.

De acuerdo con el modelo escandinavo de internacionalización, la variable que determina la selección de mercados exteriores sobre la base de sus condiciones y, por tanto, el principal factor de localización es la distancia psicológica (factores lingüísticos, culturales, educativos, económicos, industriales, políticos e institucionales) percibida entre el mercado de origen y el mercado de destino, utilizando fuentes de información de carácter subjetivo basadas en el conocimiento adquirido a través de la experiencia y del aprendizaje en la toma de decisiones.

Según el enfoque de redes, la decisión de localización no se basa en la selección de un país de destino, sino en la selección de un socio adecuado con el que realizar negocios. De alguna forma, valora las ventajas de localización de los países, de forma indirecta, a través de un socio adecuado con el que realizar negocios. De hecho, Villarreal (2006) menciona que la fuente de información principal es la propia red de negocios, por lo que la consideración de factores del país en sí mismo no tiene tanta trascendencia y el factor esencial de localización es dónde se encuentre la red de negocios.

#### B. Estrategia de entrada y permanencia

Desde la perspectiva de la estrategia de entrada y permanencia el Modelo Estratégico de Internacionalización, afronta cuestiones referentes a qué forma de entrada emplea una organización para penetrar en un mercado (estrategia de entrada o de penetración) y cómo consolida su permanencia en éste (estrategia de permanencia).

Rialp (2005) explica que cuando una empresa decide internacionalizarse tiene que determinar, entre otros aspectos y casi simultáneamente, en qué país o mercado exterior desea operar, y la naturaleza estructural de sus operaciones en dichas localizaciones exteriores. Así, el ámbito de las actividades de la empresa en el mercado internacional elegido dependerá críticamente de la elección del modo de entrada más apropiado al mismo.

Para Villarreal (2006) la selección del modo de entrada constituye una de las decisiones estratégicas más cruciales para cualquier organización internacional, puesto que condiciona las futuras actuaciones en el exterior. En particular, una buena decisión sobre el modo de entrada y/o expansión internacional puede permitir a la empresa desarrollar adecuadamente sus ventajas competitivas en el mercado exterior objetivo, mientras que la adopción de una decisión inapropiada dificulta el desarrollo de las operaciones.

Por su parte Rialp (2005) menciona que las distintas estrategias de entrada y permanencia en el mercado exterior constituyen una amplia variedad de formatos entre los que la empresa escoge los adecuados para organizar y llevar a cabo sus operaciones internacionales en un ámbito geográfico previamente establecido. Estos arreglos parten de la existencia de una ventaja específica interna a la empresa (tecnológica, productiva, comercial, directiva u organizativa), o de localización.

En este ámbito estratégico, se pueden distinguir a grandes rasgos, tres estrategias: En primer lugar, la exportación, mediante la cual se mantiene la producción centralizada en el país de origen para abastecer desde allí, mediante transacciones comerciales, los distintos mercados extranjeros. La exportación puede ser indirecta, a través de un intermediario en el país de origen o directa, por medio de un agente o delegación en el país de destino.

De acuerdo con Guisado (2002), la exportación constituye la forma de entrada en los mercados exteriores más utilizada, debido a la simplicidad que representa, al

escaso riesgo que entraña y al exiguo volumen de recursos que compromete. Entre los intermediarios más frecuentes que operan en el proceso de exportación se encuentran los siguientes:

- Comprador extranjero (persona física) o departamento de compras de una empresa extranjera, que compra por su propia cuenta, materializando ella misma la totalidad de la operación de exportación.
- *Broker*: intermediario encargado de poner en contacto a vendedores y compradores pertenecientes a países distintos. Se encarga, asimismo, llevar a cabo todos los trámites de la operación de exportación, obteniendo a cambio una comisión o pago fijo por sus servicios.
- Revendedor: comerciante que compra por su cuenta para posteriormente colocar la mercancía a un comprador extranjero. Su relación con la empresa exportadora es ocasional.
- Agente independiente que mantienen una relación o vínculo más permanente con la empresa. Es una persona física o jurídica con funciones idénticas a las del *broker*.
- Compañías especializadas de comercio: son empresas de importación-exportación, expertas en los mercados internacionales. Estas compañías pueden actuar como agencias de compras, localizando las necesidades de potenciales compradores y, simultáneamente, la oferta de productores internacionales. Una vez que ponen en contacto a ambas partes, se encargan de realizar los trámites administrativos y logísticos, e incluso realizan asesoría.

En segundo lugar, se encuentra la Implantación de Servicios Internacionales, a través de la inversión directa en el exterior de carácter comercial para establecerse en el extranjero, convirtiéndose así en una organización multinacional. Bajo esta modalidad de expansión en los mercados extranjeros la empresa tiende a estimular aún más sus exportaciones, dejando de operar a través de intermediarios.

De acuerdo con Guisado (2002) la empresa toma el control de las operaciones comerciales en el exterior, canalizando la totalidad de los pedidos y vendiendo directamente tanto a mayoristas como minoristas. La creación de una Implantación de Servicios Internacionales de ventas constituye una clara decisión de integración vertical, ya que la organización incorpora a los eslabones productivos y logísticos, desarrollados en el país desde el que exporta, los eslabones comerciales, desplegados en el mercado extranjero.

Guisado (2002) añade que las principales ventajas del establecimiento de Implantaciones de Servicio Internacionales de ventas son: la mejora de la comunicación con clientes y profesionales del sector; aprovechar mejor la información que los mercados generan; la prestación de un mejor, e incluso más barato, servicio posventa; la mejora de la logística de las exportaciones y la reducción los costos asociados; controlar estrechamente la política de precios; y la reducción de los plazos de entrega.

En tercer lugar, la Implantación Productiva en el Exterior para el caso de las empresas multinacionales manufactureras o la Implantación de Servicios en el Exterior para el caso de las empresas de servicios, efectuando una inversión directa de mayor alcance para establecerse en el extranjero. Estas modalidades implican la propiedad y el control sobre la inversión, realizada individualmente por una organización internacional.

El establecimiento de una organización, de acuerdo con Rialp (2005) se lleva a cabo cuando esta decide invertir en el extranjero, trata de aprovechar sus ventajas competitivas o de localización, o bien cuando la presencia de barreras comerciales o de elevados costos de transporte le impiden solventar el comercio exterior. Por tanto, para cada empresa, elegir la estrategia de entrada y permanencia supone una decisión en la que se trata de buscar un equilibrio entre varios factores.

De acuerdo con Villarreal (2006) y Pla y León (2004) la elección del método de entrada y permanencia es resultado del balance entre fuerzas distintas. La variedad de factores, la dificultad para medir su influencia relativa y la necesidad de anticipar el cambio en un período futuro de planificación convierte dicha decisión en un complejo proceso al que tiene que enfrentarse cada organización en particular, de acuerdo con sus capacidades y con la estrategia que persigue.

### C. Estrategia de integración cooperativa

De acuerdo con el Modelo Estratégico de Internacionalización, las organizaciones afrontan una cuestión relacionada con la posibilidad de internacionalizarse en solitario o, en ciertos casos, ir acompañados en la decisión de crecimiento internacional. Este último caso, se fundamenta en la alianza estratégica o acuerdo de cooperación, como lo mencionan García Canal y Menguzzato (2005) que en el sector cooperativo se le denomina intercooperación.

La intercooperación, se produce cuando dos o más organizaciones cooperativas comparten recursos y actividades para practicar una determinada estrategia. Por su parte García Canal y Menguzzato (2005), sostienen que es un acuerdo de cooperación entre organizaciones para incrementar sus ventajas de cara a la entrada en el mercado exterior y para que los niveles de riesgo, compromiso de recursos, beneficio potencial y control se equilibren en su internacionalización.

El acuerdo de cooperación suele considerarse, de esta forma, como una estrategia de entrada y permanencia basado en acuerdos colaborativos, principalmente de alianzas para la producción y el comercio, en el que una cooperativa nacional se vincula con otra en el extranjero. De esta forma, las cooperativas desarrollan alianzas estratégicas con otras organizaciones de la economía social y solidaria, así como con empresas de capital para la coordinación de parte de sus actividades futuras.

Ahora bien, como lo postula Menguzzato (1995), la comprensión de esta importante y compleja realidad del sector cooperativo que permite a las organizaciones aliadas mejorar su competitividad en un entorno cada vez más cambiante, requiere un marco amplio y completo en el cual los distintos enfoques de explicación de la cooperación se complementan, e incluso se refuerzan mutuamente. Así, ante las características del entorno la creación de alianzas para aprovechar las oportunidades de internacionalización presenta las siguientes ventajas:

- Ayudar a la organización que se internacionaliza a superar la primera barrera que surge al traspasar las fronteras nacionales; esto es, la denominada desventaja del extranjero. En este contexto, vincularse con una organización local que tenga desarrollados todos los recursos en el mercado destino, puede suponer un importante respaldo para insertarse en el nuevo país al que se pretende acceder.

Esta carencia, de acuerdo con Villarreal (2006), unida a la falta de experiencia en operaciones internacionales, es una de las razones por las que tradicionalmente las cooperativas han buscado aliarse con otras organizaciones para su internacionalización.

- Reducir riesgos. Una ventaja tradicionalmente asociada a la cooperación es la de compartir con otros socios el riesgo de los proyectos internacionales. Los montos de inversión asociados a estos proyectos suelen ser importantes; lo cual evidencia la importancia de encontrar socios en el país destino, que asuman este riesgo junto con la organización. De este modo, pueden introducirse en un país a través de una alianza, con la que pueden ganar experiencia en el mismo, para una vez despejada tal incertidumbre pasar a competir en solitario con más facilidad que quienes no estuvieran posicionados en ese mercado.

En lo relativo a los tipos de acuerdos o alianzas, Villarreal (2006) propone la siguiente clasificación:

- Acuerdos verticales. Son aquellos en los que los socios coordinan un intercambio entre diferentes fases de la cadena de valor. En este caso, los vínculos que se establecen entre los socios son del tipo comprador-vendedor.
- Acuerdos horizontales. Son aquellos en los que los socios coordinan el desarrollo de actividades enmarcadas dentro de la misma fase de la cadena de valor. Esto puede realizarse, ya sea a través del desarrollo conjunto de la actividad, o bien a través de intercambios de negocio en los que los socios se ceden, recíprocamente, el output de actividades situadas en el mismo estadio de la cadena de valor, tal y como sucede, por ejemplo, cuando los socios intercambian redes de distribución.

Uno de los grandes retos que tienen la cooperación internacional, tal como lo mencionan García Canal y Menguzzato (2005) es su gestión puesto que las alianzas tienen un proceso de desarrollo en el que hay que dedicar grandes esfuerzos a decidir su contenido y la forma en la que se van a organizar las actividades, por lo que conviene que sea decidido por consenso.

El comportamiento cooperativo como impulsor de las relaciones cooperativas, la confianza mutua entre los aliados, las diferencias culturales como fuente de problemas para el éxito de una alianza y el aprendizaje organizativo en las alianzas resultan ser factores clave y determinantes del éxito de la cooperación para las alianzas internacionales.

## **2.4 MEJORES PRÁCTICAS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN**

Las mejores prácticas se iniciaron como concepto en los negocios para fomentar la reflexión acerca de las lecciones aprendidas y aumentar la eficacia y la eficiencia en el entorno y el área en la que se apliquen. Además de ello, es a través de las mejores prácticas como se puede mejorar, al conocer, cambiar, evolucionar o perfeccionar procesos en las organizaciones.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC, 2018) las mejores prácticas se definen de forma general como una serie de metodologías, sistemas, herramientas, y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en empresas que han sido reconocidas como de clase mundial.

El IMMPC señala que este concepto no debe ser limitativo a lo que las grandes empresas han implementado, sino que el concepto debe incluir aquellas prácticas que las empresas pequeñas, medianas, o locales, así como las organizaciones de la Economía Social y Solidaria han desarrollado e implementado para obtener mejores resultados, o aquellas acciones que permiten a las empresas adaptarse y transformarse para cubrir adecuadamente sus necesidades.

A su vez, el Instituto Tecnológico de Massachusetts, uno de los referentes actuales del tema dada su vinculación universidad-empresa, se refiere a las mejores prácticas como una serie de gestiones que ayudarán a los dirigentes de las empresas a identificar los errores que afectan a sus organizaciones y así darse cuenta de su potencial de negocio (Pertuzé, 2010).

Autores como Delgado (2007) señalan que las mejores prácticas remiten a un proceso, desde el cual, las organizaciones pueden lograr la excelencia. Estos procesos pueden ser de dos tipos: los críticos, que son los que mantienen una vinculación estrecha con el cliente y los productos o servicios; y los de soporte, que son los que apoyan a los anteriores contribuyendo a su mejor funcionamiento.

En la conceptualización de las mejores prácticas, la Dirección de Empresas de la Comisión Europea (2004) hace hincapié en la diferencia entre buenas y mejores prácticas ya que se suele utilizar ambos conceptos como sinónimos. De tal forma que la diferencia se puede ubicar de la siguiente manera:

Por un lado, las buenas prácticas son acciones lógicas llenas de sentido común que ayudan a realizar mejor el trabajo. Por ejemplo, utilizar un casco de protección en una zona de riesgo, dar la bienvenida a un cliente al entrar a un negocio o usar guantes al preparar alimentos. Las buenas prácticas se preservan en documentos del sistema de gestión como manuales, códigos o reglamentos.

Por otro lado, las mejores prácticas son un método superior o práctica innovadora que contribuye a la mejora del rendimiento deseado de una organización, generalmente reconocido como lo mejor por otras organizaciones similares. Cuando se habla de mejora del rendimiento, es importante relacionar las prácticas con el logro de los objetivos que la organización por necesidad estratégica se ha planteado.

Cada organización se encuentra en un entorno de negocios particular, con una cultura propia que la lleva a plantearse objetivos que le permitan mantenerse y crecer, por lo que la adopción literal de las mejores prácticas no necesariamente puede ayudar. De este modo, la generación de mejores prácticas implica la acumulación y la aplicación de conocimientos sobre lo que funciona y no funciona en diferentes situaciones y contextos.

Las mejores prácticas han sido objeto de referencia en los últimos años, no obstante, su desarrollo está relacionado con el desarrollo histórico del área o disciplina en la que se apliquen. Autores como Coartada (2001) señalan que el concepto de mejores prácticas entró en el léxico de los negocios, durante la década de 1980 y principios de 1990, como símbolo de nuevas experiencias destinadas a asegurar un desempeño realmente notable de la organización.

Flores (2016) destaca que el surgimiento de las mejores prácticas está relacionado con el desarrollo de la Administración, de donde ha evolucionado para adecuarse a muchas otras áreas o disciplinas, fundamentalmente en tres momentos de la historia moderna:

- 1º. Etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial con el desarrollo de los modelos administrativos clásicos, de Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Herbert Simon, entre otros. Entre 1950 y 1960, se llevaron a cabo las primeras prácticas de gestión bajo los modelos de Edwards W. Deming y Joseph M. Juran y en Europa Peter Drucker aborda la configuración necesaria para una buena dirección en la organización. En la década de 1970 el estudio y planteamiento de la Administración se da bajo los criterios de Michel Porter y Peter Drucker, este último lanza su obra *Management: tasks, responsibilities, practices*.
- 2º. A partir de 1980 se propaga el uso y ventajas del Internet en el mundo con un gran impacto en el aumento de las redes y flujos de información. A finales de esta década, el pensamiento de Deming y Juran adquieren nuevamente gran importancia a través de su propuesta de calidad total y excelencia.
- 3º. A partir del año 2000 y hasta la fecha, con el concepto de valor en las organizaciones y la ética en los negocios se inicia la búsqueda de una cultura organizacional; se da mayor importancia a la gestión del conocimiento, así como a la eficiencia y la eficacia como objetivos dentro de las organizaciones.

A raíz de lo anterior y como lo menciona Coartada (2001) se puede determinar que a medida que se transforman las prácticas empresariales del último medio siglo en otras nuevas, es necesario que las organizaciones conozcan las nuevas tendencias para desarrollar y aplicar rápidamente métodos, herramientas y procesos que les permitan continuar compitiendo. Es entonces cuando las mejores prácticas, como una estrategia y como un proceso tienen sentido.

En el caso de las cooperativas, las mejores prácticas son un tema poco explorado, puesto que se da mayor importancia a las historias de éxito basadas en el análisis de datos sobre ingresos, activos, patrimonio o inversiones. La importancia que se otorga a las dimensiones financieras para expresar condiciones de éxito nubla el juicio para develar cuales son las mejores prácticas que han implementado estas organizaciones para llegar a la cima del sector y mantenerse en esa posición.

La presión que ejerce la globalización de la economía para que se internacionalicen las empresas de capital limita el crecimiento de las organizaciones cooperativas y, en consecuencia, obliga a las estas organizaciones a optar por la vía de las empresas de capital. No obstante, es posible organizar la incursión en el extranjero adoptando un esquema de mejores prácticas cooperativas para evaluar, reforzar y reestructurar las herramientas y procesos que les permitan alcanzar sus objetivos de internacionalización, la administración efectiva y la calidad en sus resultados.

En esta investigación, se propone un esquema de mejores prácticas cooperativas compuesto por: Identidad cooperativa, Intercooperación y estructura, democracia y decisiones a largo plazo; y para el caso de las cooperativas agroalimentarias se incluye la producción agroecológica.

### **CAPÍTULO 3. PRÁCTICAS QUE FAVORECEN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS**

El objetivo de este capítulo es identificar las prácticas que han sido fundamentales en el proceso de internacionalización de las organizaciones cooperativas, particularmente las agroalimentarias. En el capítulo se describen las características que componen el sistema de mejores prácticas en el cooperativismo internacional, es decir, identidad cooperativa, intercooperación, producción agroecológica, democracia y estructura.

#### **3.1 IDENTIDAD COOPERATIVA**

La internacionalización de la competencia constituye actualmente un modelo de crecimiento internacional para organizaciones que desean competir en el mercado, lo cual implica, entre otras cosas, estrechar las relaciones con otras empresas, sobre todo internacionales, suscribir acuerdos, fomentar las fusiones, comprar o intercambiar participaciones.

Frente a este paradigma en los negocios internacionales, las cooperativas que incursionan en mercados exteriores, en la mayoría de los casos, se ajustan a la dinámica establecida por las empresas de capital, modificando o renunciando a los rasgos distintivos de la cooperación. Al internacionalizarse tienden a frenar el desarrollo de la cooperación y los valores democráticos que les son propios para insertarse en la lógica económica mundial.

Las cooperativas como un modelo alternativo a la empresa de capitales y al de la empresa estatal, debe reflejar también sus elementos particulares y diferenciadores en su desarrollo internacional. Así, las actividades que en materia de expansión internacional implementan estas organizaciones, deben contribuir al logro de un modelo de cooperativa internacional en la línea de los valores históricos del cooperativismo.

Una cooperativa que pretenda internacionalizarse debe analizar hasta qué punto es capaz de trascender los límites de su mercado local y de actuar en redes junto a otras organizaciones en niveles de competencia similares al de las empresas de capitales, manteniendo siempre sus principios y valores de organización democrática.

Para que una cooperativa identifique las oportunidades de internacionalización que tiene y las estrategias que debe aplicar para aprovecharlas, es importante que revise su finalidad y sus objetivos como organización, es decir, que sus asociados reconozcan por qué y para qué crearon una cooperativa, es decir que definan su identidad. En este sentido, los dirigentes cooperativos tienen una gran responsabilidad frente a la generación de espacios para el diálogo y la construcción conjunta entre los asociados y su proyecto de cooperativa.

Al respecto Serrano (2012) menciona que los asociados deben tener en cuenta que la cooperativa es un instrumento, no es el fin en sí misma, es una herramienta o el medio por el cual las personas pueden alcanzar su libertad o dignidad. Es una organización asociativa ya que agrupa a varias personas y es empresa porque persigue un fin económico democrático y justo para cubrir las necesidades y expectativas comunes de sus integrantes, sus familias y por ende su territorio.

En este sentido, la cooperativa es un motor de cambio para la sociedad, pero como mecanismo empresarial por sí solo no contribuye a nada. La cooperativa necesita cooperativistas para que el modelo sea totalmente eficiente y cumpla sus postulados para ser una opción de vida que dignifica y genera posibilidades para la construcción del desarrollo justo y equilibrado.

La principal característica del movimiento cooperativo son los valores fundamentales que se proyectan en sus principios. Estudios como el de Vargas (1995) mencionan que un rasgo característico de las mejores prácticas en organizaciones de clase mundial es un sistema de valores compartidos por quienes

las integran. Por tanto, si la orientación en materia de gestión destaca la importancia de los valores y la cultura organizacional, el cooperativismo posee bases sólidas en su filosofía de las que es necesario echar mano en su internacionalización.

En 1995, la Alianza Cooperativa Internacional adoptó la Declaración revisada sobre la Identidad Cooperativa (ACI, 2017) contiene la definición de sus valores y principios cooperativos acordados internacionalmente, que actúan en conjunto para construir un mundo mejor mediante la cooperación, estos son:

**Valores cooperativos:** autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de sus fundadores, los miembros cooperativos creen en los valores éticos de honestidad, actitud receptiva, responsabilidad social y respeto hacia los demás.

**Principios cooperativos:** Son las directrices mediante las que las cooperativas ponen en práctica sus valores.

a. Asociación voluntaria y abierta

Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y que deseen aceptar las responsabilidades de la asociación, sin discriminación de género, social, racial, política o religiosa.

b. Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, que participan activamente en el establecimiento de sus políticas y en la toma de decisiones. Todo hombre y mujer que desempeña la función de representante es responsable ante los miembros. En las cooperativas los miembros tienen el mismo derecho a voto (un miembro, un voto).

c. Participación económica de los socios

Los socios contribuyen de forma equitativa al capital de la cooperativa y lo controlan democráticamente. Los miembros normalmente reciben una compensación limitada, sobre el capital suscrito como condición de

asociación. Destinan los beneficios al desarrollo de su organización mediante la constitución de reservas; beneficia a los miembros en proporción a sus transacciones con la cooperativa y apoya otras actividades aprobadas de común acuerdo por los miembros de la asociación.

d. Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda controladas por sus miembros. Si llegan a acuerdos con organizaciones externas, incluyendo los gobiernos, o aumentan su capital de fuentes externas, lo harán de forma que aseguren el control democrático de sus miembros y manteniendo la autonomía de la cooperativa.

e. Educación, formación e información

Las cooperativas ofrecen educación y formación a sus miembros, representantes elegidos, directores y empleados, de forma que puedan contribuir al desarrollo de sus organizaciones. Su objetivo es informar al público general, particularmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, sobre la naturaleza y los beneficios de la cooperación.

f. Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven de forma más efectiva a sus miembros y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

g. Sentimiento de comunidad

Las cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de sus comunidades a través de políticas aprobadas por sus miembros.

La identidad cooperativa fundamentada en sus principios resulta entonces un poderoso factor que da sentido a las acciones que emprende, infunde seguridad entre sus asociados, señala objetivos y proporciona cohesión entre las personas que integran una organización cooperativa. Por lo tanto, una de las mejores prácticas para emprender una estrategia de internacionalización es revisar qué tiene la cooperativa, si es o no coherente, si responde a lo planteado inicialmente, si es o no una alternativa económica, social y cultural.

Serrano (2012) propone que para definir la identidad cooperativa se utilice la metodología de planeación participativa, la cual contiene un componente educativo transversal que aborda cinco etapas: preparación, diagnóstico, adecuación, planificación y evaluación. Paralelamente a este diagnóstico de planeación estratégica, como lo plantea Serrano, es indispensable la revisión del acuerdo cooperativo para fijar el rumbo de la organización e incorporar acciones concretas que respondan a una estrategia de fortalecimiento de la identidad cooperativa.

La claridad y congruencia de la identidad, valores y principios constituyen una mejor práctica cooperativa. Las cooperativas evolucionan en una dinámica centrada en las necesidades de la comunidad local, mientras que en el contexto de la globalización la deslocalización la producción es un requisito. Para insertarse, el reto del cooperativismo es encontrar un modelo que conjugue su actuación local con la dinámica de esta economía globalizada sin perder su identidad.

### **3.2 INTERCOOPERACIÓN**

Tanto empresas de capital, empresas públicas, así como las organizaciones de la Economía Social y Solidaria buscan crecer y posicionarse en los mercados internacionales, teniendo claro que solas no pueden hacerlo y que por el contrario, necesitan de la colaboración de otras organizaciones que les aporten lo que éstas necesitan: inversión en capital, disminución de costos, experiencia en procesos, posicionamiento de marca hasta aprovechamiento de infraestructura, maquinaria y equipo, entre otras razones.

Las alianzas de colaboración juegan un papel muy importante en el logro de los objetivos de una organización, y más cuando está emprendiendo su internacionalización. Esta colaboración entre organizaciones cooperativas se denomina Intercooperación y se enuncia en el sexto principio, en el que se establece que el fortalecimiento del cooperativismo se logra a través del trabajo conjunto de las organizaciones a nivel local, nacional, regional o internacional.

La intercooperación forma parte de las mejores prácticas cooperativas ya que es a través de esta como las organizaciones pueden superar muchos límites empresariales, consiguiendo las economías de escala, sin poner en peligro las ventajas de la flexibilidad y de implicación de los trabajadores. Los grupos cooperativos internacionales son, en este sentido, una muestra del nivel de intercooperación más eficiente y desarrollado.

La intercooperación refleja dos tipos de colaboración:

- a) La asociativa o representativa. Las cooperativas se asocian en uniones, federaciones, confederaciones, etc. con el fin de defender sus intereses y promocionar el cooperativismo.
- b) La colaboración económica. Las cooperativas pueden colaborar económicamente entre sí para el mejor cumplimiento de su objeto social, bajo distintas fórmulas contractuales o societarias. Pueden agruparse en cooperativas de segundo grado, grupos cooperativos o bien asociaciones con empresas de capital y públicas.

De acuerdo con Fajardo (2004) a diferencia de las empresas privadas, que desarrollan sus actividades internacionales por medio de la transferencia de capital, sin importar el intercambio de ideas, de personas, ni de conceptos de democracia, la internacionalización cooperativa se realiza por medio de negociaciones democráticas entre cooperativas de diferentes países que dan lugar a acuerdos de colaboración estables.

La integración cooperativa es por tanto la concentración de organizaciones cooperativas para la creación de una nueva empresa conjunta, con una dirección unificada. Fajardo (2004) expone los mecanismos a través de los cuales se concreta la integración y en consecuencia se convierte en una mejor práctica en la internacionalización de las cooperativas:

- a) Cooperativa de segundo grado. Tiene por objeto la cooperación entre dos organizaciones que aun cuando desarrollan una actividad diferente se

complementan, lo que repercute en una mejora de su actividad. La integración en una cooperativa de segundo grado que opera internacionalmente puede sustituir la actividad de las organizaciones que agrupa y tomar las riendas de la dirección para implementar actividades comerciales en el extranjero y facilitar la cooperación internacional.

- b) Grupos cooperativos. Las cooperativas, en uso de su autonomía deciden conjuntar sus intereses empresariales a través de la creación de una sociedad económica con cooperativas locales o internacionales. Es común que los grupos cooperativos sean alianzas sin registro legal, pero constituyen un compromiso basado en sus valores y principios.

Es importante que las cooperativas que deciden participar de la intercooperación evalúen la conveniencia de adoptar un mecanismo de integración adecuado con sus objetivos, sobre todo de internacionalización. Al respecto Fajardo (2004) menciona que conocer las diferencias entre la cooperativa de segundo grado y el grupo cooperativo es fundamental en la toma de decisiones para la integración.

La autora menciona por ejemplo que, el grupo cooperativo no tiene personalidad jurídica a diferencia de la cooperativa de segundo grado. El grupo no se somete a los principios ni a la legislación cooperativa, por lo que no se rige por el principio democrático ni el de puertas abiertas. La cooperativa de segundo grado se crea por un esfuerzo de colaboración para el crecimiento de las organizaciones y sus centros de decisión los ocupan personas elegidas directa o indirectamente por los socios de las cooperativas asociadas.

Uno de los principales factores de complejidad que entrañan un mecanismo de integración cooperativa es lograr que el principio de intercooperación dirija las relaciones y la contraposición de intereses entre los núcleos cooperativos. En este sentido, Bretos (2014) identifica algunos elementos que, aunque no garantizan el cumplimiento del principio de intercooperación, si pueden establecer las condiciones para tomar a esta como una mejor práctica en la internacionalización.

Por un lado, una cuestión fundamental es la homogeneidad en las condiciones sociolaborales de los miembros entre distintos núcleos cooperativos. Es complicado establecer condiciones idénticas para los trabajadores de una cooperativa pecuaria con matriz en Argentina y para su filial en Brasil, pero lograrlo puede evitar tensiones competitivas entre ambos, por ejemplo, que la filial en el extranjero al tener menores costos salariales produzca más barato y acapare la producción o un determinado proceso productivo dejando en desventaja a la matriz.

Lograr que la intercooperación se dé entre la matriz y sus filiales cooperativas, también fomenta el cumplimiento de los principios y valores del cooperativismo, en tanto que las cooperativas, como agentes de transformación social que son, deben de potenciar mejoras en términos económicos y sociales en el territorio en el que actúan. Esto implica establecer unas condiciones sociolaborales para sus trabajadores, en materia de salud, niveles salariales, jornada laboral, así como adoptar políticas en beneficio de la sociedad y el medioambiente.

Lertxundi (2011) resalta que en la intercooperación el área de recursos humanos de cada núcleo cooperativo juega un papel fundamental por la implementación de buenas prácticas como la seguridad en el empleo, un adecuado proceso de selección de empleados, el fortalecimiento de las relaciones en los equipos de trabajo, la retribución a los buenos resultados, entre otros. Todo ello tomando en cuenta las diferencias culturales entre distintos territorios donde esté implantado el grupo cooperativo para tratar de homogeneizar esas condiciones.

La distribución entre núcleos cooperativos de aspectos estratégicos como la transferencia de tecnología, la disponibilidad de medios de producción, así como la asignación de recursos, productos de mayor valor añadido, entre otros debe ser tratada homogéneamente, teniendo en cuenta las características propias de cada núcleo cooperativo y su entorno, pero decidiéndose en un ámbito de consenso.

Por otro lado, para fomentar la intercooperación entre núcleos cooperativos, de acuerdo con Bretos (2014), es imprescindible la transparencia y la fluidez en las vías de información y comunicación, en toda la organización. En este sentido, la transparencia hace referencia a que no debe haber opacidad en ningún ámbito del núcleo cooperativo, por el contrario, debe existir total transparencia en el ámbito fiscal, productivo, de prevención de riesgos y en el medioambiental.

La transparencia sería infructuosa si, complementariamente, la información y la comunicación no fluyen adecuadamente entre núcleos cooperativos, es decir, la transparencia es condición necesaria pero no suficiente de la transmisión y comunicación de la información. Por tanto, ese principio de transparencia y la circulación de la información deben ser implantados en toda la organización para que los socios y trabajadores conozcan lo que sucede en su núcleo cooperativo.

En el caso de las cooperativas agroalimentarias, la intercooperación es una de las mejores prácticas que utilizan para avanzar en los eslabones de la cadena productiva y llegar lo más cerca del consumidor. Al poner en práctica la colaboración entre cooperativas o establecer buenas relaciones entre núcleos de una cooperativa internacional, pasan de ser un proveedor competitivo de materias primas a ser un proveedor de alimentos, mejorando su posición en la cadena agroalimentaria.

Es común que, en este sector las cooperativas establezcan relaciones de intercooperación como cooperativas de segundo grado, federaciones y asociaciones, esto como una estrategia para obtener representación internacional, acceso a nuevas tecnologías, servicios de comercialización en mercados internos y de exportación, eliminando barreras y mejorando el acceso a nuevos mercados, logística en puertos, asistencia técnica, capacitación, entre otros servicios.

No obstante, en los últimos veinte años, las cooperativas agroalimentarias que han optado por la expansión internacional a través de la colaboración económica se han

asociado con empresas de capital para constituir filiales en el extranjero utilizando la figura de Sociedad Anónima dependiente de un centro cooperativo.

Desde el punto de vista de Fajardo (2004) existe una contradicción básica entre el modelo de empresa multinacional y el de empresa cooperativa internacional. La esencia del cooperativismo reside en la importancia de las personas frente al capital, de forma que la soberanía de la empresa radica en el trabajo siguiendo la fórmula democrática de una persona, un voto. De este modo, no es el capital quien contrata al trabajo, sino que, es el trabajo quien contrata y controla al capital.

Así pues, la creación de filiales de producción y/o comercialización en el extranjero controladas financieramente y formadas por trabajadores no asociados a la cooperativa matriz queda fuera del marco de los principios y valores cooperativos tradicionales. Es decir, la inversión directa que las cooperativas agroalimentarias realizan en el extranjero, a través de una empresa de capitales, no constituye una alternativa de internacionalización propiamente cooperativa.

No obstante, las asociaciones cooperativas locales e internacionales, así como algunos teóricos del cooperativismo como Fontanela (2014) se muestran flexibles respecto a esta vía de internacionalización. Aceptan que existe la necesidad de adaptar el modelo cooperativo tradicional a las actuales circunstancias del mercado, y aceptan que las cooperativas, al internacionalizarse, pueden tomar iniciativas durante un periodo de transición, y, gradualmente, tratar de transformar sus acciones en formas más cooperativas, en la medida que se consolidan en el mercado.

Al respecto, la Alianza Cooperativa Internacional manifiesta en su declaración de 1995, las cooperativas son libres de crear alianzas, fusiones y empresas conjuntas entre ellas, mientras intentan conseguir su pleno potencial. Cada cooperativa, de acuerdo con la ACI, debe encontrar su dimensión adecuada y para ello puede necesitar tanto procesos de fusión como de rompimiento o segregación.

A partir de los años noventa, se desarrolló un cambio en torno a la integración económica de las cooperativas en América, especialmente en Estados Unidos y Canadá, con el reconocimiento por parte de la ACI (Fontanela, 2014) de un tipo de organización denominado Cooperativas de Nueva Generación o Nueva Generación de Cooperativas, que no son necesariamente cooperativas de reciente creación sino cooperativas que han asumido otros arreglos de negocio entre asociados, terceros no asociados y/o inversores con capital privado.

Las Cooperativas de Nueva Generación se describen como híbridos entre cooperativas tradicionales y empresas de capital y han sido vistas como puentes para reducir vacíos o la brecha entre la producción primaria, agregando valor a diversos mercados de consumidores. No obstante, el surgimiento de este tipo de cooperativa ha levantado ámpula entre el gremio al poner en tela de juicio los principios del movimiento cooperativo y las múltiples legislaciones aplicables.

Sin duda, el sector cooperativo ha experimentado fuertes cambios al integrar el sistema económico capitalista predominante en el mundo, no obstante, cualquiera que sea el mecanismo de integración que utilice para lograr su internacionalización, debe tomar en cuenta el grado de autonomía de cada núcleo cooperativo o filial para fomentar la intercooperación como mejor práctica cooperativa.

De esta manera, la disposición de autonomía en las filiales y núcleos debe conducir a una estrecha relación y coordinación entre toda la organización. Como lo menciona Errasti, Heras, Elgoibar y Begiristan (2002) la intercooperación tiene el fin de permitir el equilibrio entre la coordinación necesaria en el grupo multinacional y la gestión autónoma de las filiales y núcleos cooperativos. La relación entre el grado de autonomía/dependencia respecto de la matriz influirá en el poder de decisión, así como en la forma de medir y controlar las decisiones organizacionales en conjunto.

### **3.3 ESTRUCTURA DEMOCRÁTICA Y PARTICIPACIÓN**

El modelo de gobierno cooperativo fue creado para lograr la preservación y desarrollo de la identidad cooperativa, en especial, el fortalecimiento del principio democrático de decisión. La composición y funcionamiento de los órganos de gobierno en una cooperativa internacional se determina en buena medida por la legislación existente al respecto en cada país o territorio, y se complementa con los estatutos y reglamentos internos de cada organización.

En una cooperativa internacional, cada núcleo cooperativo debe disponer de su propio órgano de gobierno independiente, mismo que debe contar con una estructura democrática similar a la matriz, a pesar de las diferentes características de la legislación de los territorios en los que se implantan. En este sentido, los núcleos cooperativos localizados en países con un menor desarrollo del marco legal cooperativo diseñan su estructura democrática y participativa, tratando de equiparar su funcionamiento al de la cooperativa matriz.

El modelo de gobierno cooperativo constituye uno de los principales elementos diferenciadores de las empresas de economía social frente a las empresas tradicionales de capital. Democracia económica, empresas autogestionadas, proceso de decisión democrático, principio de 1 voz = 1 voto, son algunas de las expresiones utilizadas para referirse al modelo de gobierno en la construcción de la identidad cooperativa.

El supuesto central del modelo de gobierno de las cooperativas radica, como lo señala el Segundo Principio Cooperativo de la ACI, en que son organizaciones administradas democráticamente por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Aquellos socios elegidos para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. Desde esta perspectiva, Chávez (2004) aporta que el gobierno cooperativo se basa en las siguientes premisas:

- a) Los socios gestionan y deciden democráticamente, en Asamblea General.
- b) Los socios participan activamente en la Asamblea General y en la elección de representantes.
- c) Los cargos representativos, integrados en el Consejo Rector, representan y gestionan.
- d) Los cargos representativos son responsables ante los socios.
- e) Las cooperativas, especialmente las de mayor dimensión, pueden dotarse de directivos administradores y otro personal asalariado, el llamado aparato ejecutivo, al objeto de ejecutar las decisiones de los socios y lograr un buen funcionamiento económico.

Bretos (2014) añade a estas premisas que a pesar de que las filiales se constituyan como núcleos cooperativos, la cooperativa internacional debe asumir que puede contar con trabajadores que no son socios de la cooperativa. Si bien los socios, por su condición inherente, participan en los órganos de gobierno enlistados, se debe tomar en cuenta que el colectivo de trabajadores asalariados también debe contar con estructuras donde se puedan ver representados.

Por lo tanto, es necesario otorgar mayor importancia a la relación entre la cooperativa y los Sindicatos y Comités de Empresa que representan a los trabajadores. Bretos añade que una mejor práctica sería que dentro de las cooperativas, no sólo internacionales, los trabajadores asalariados tuviesen algún tipo de representación en los órganos de gobierno, o que se integren y valoren sus aportaciones y demandas en las decisiones que se tomen.

Es fundamental también que en la estructura de las cooperativas internacionales se incluya un órgano superior de gobierno para todo el grupo cooperativo internacional donde puedan participar los representantes de los distintos núcleos cooperativos, esto para que las relaciones se rijan bajo el principio de intercooperación entre núcleos cooperativos, fomentando el desarrollo de espacios democráticos en los

que se conjuguen los intereses de cada núcleo cooperativo en la toma de decisiones que benefician a todo el grupo.

Una vez establecida la estructura democrática de las cooperativas en torno a sus órganos de gobierno, es fundamental desarrollar mecanismos que potencien la participación de los socios cooperativistas en gestión y resultados de la cooperativa, además se debe tomar en cuenta a los trabajadores asalariados, implementando así la participación de manera transversal en la organización. En este sentido, Bretos (2014) plantea algunas políticas para incentivar la participación, tanto de socios como de asalariados, en cooperativas internacionales.

En primer lugar, la formación y educación de las personas en las cooperativas es eje fundamental para fomentar su participación. Es fundamental que la educación para los socios se fundamente en la identidad cooperativa, de esta forma se inculca una lógica cooperativa basada en la solidaridad, autogestión, trabajo en equipo, liderazgos colectivos, pluralidad, participación democrática, etc., valores que, por las circunstancias sociales que marca un contexto capitalista, no están totalmente interiorizados en la sociedad actual.

Asimismo, los socios deben recibir una formación específica en cuestiones empresariales y económicas a nivel internacional, puesto que en cooperativas internacionales se deben tomar decisiones más complejas en términos financieros y estratégicos. El objetivo es que estas personas, que son quienes gestionan el rumbo de la cooperativa, tengan conocimientos y por tanto mayor capacidad para tomar decisiones informadas al respecto.

Es fundamental que también exista una formación organizacional y técnico-productiva para todos los trabajadores, con el objetivo de que puedan desarrollar una autogestión y trabajo en equipo en todos los ámbitos relativos a su puesto de trabajo. De acuerdo con Bretos (2014) la filosofía tras esto se basa en uno de los principios básicos de la economía social; la primacía y centralidad de la persona,

García (2009) sostiene que la autogestión impulsa el interés y motivación de las personas en los proyectos que emprende una organización y favorece su crecimiento personal y humano en el puesto de trabajo, lo que repercute positivamente en las relaciones sociolaborales que se dan entre las personas, así como en los resultados productivos y económicos de la cooperativa.

Esta formación se debe complementar con una estructura organizativa de la cooperativa capaz de materializar ese aprendizaje adquirido y conducir su desarrollo, orientado por tanto a la autogestión de los equipos de trabajo, las relaciones de coordinación y participación entre ellos, la fluidez comunicativa y de información, o la flexibilidad y versatilidad de las personas en su puesto de trabajo.

García (2009) menciona que, en cooperativas internacionales, la descentralización en unidades de negocio favorece estas cuestiones, así como el desarrollo de un proceso de mejora continua enmarcado en un modelo de gestión de la calidad basado en las personas. Así, frente a la baja asistencia y participación en las Asambleas Generales se plantea la posibilidad de formar grupos reducidos donde se debatan los temas a tratar, con el objetivo de lograr una mayor participación de las personas y por tanto una mayor eficiencia democrática.

Por tanto, se puede decir que en las cooperativas existe la necesidad de disponer de órganos de gobierno donde se exprese la participación democrática de sus socios, que integren la representación de los trabajadores asalariados, así como de otros grupos de interés del entorno, como otras cooperativas, entidades de economía social y solidaria, movimientos sociales, etcétera.

Especialmente en las cooperativas internacionales, por su dimensión, debe existir una estrecha relación y coordinación entre núcleos cooperativos, por lo que es imprescindible la creación de un órgano de gobierno supremo para toda la cooperativa donde estén representados todos y cada uno de los núcleos cooperativos. De esta manera se puede dotar de la horizontalidad necesaria a la

organización para establecer relaciones equivalentes entre núcleos cooperativos y conferir un carácter democrático al grupo cooperativo.

### **3.4 PRODUCCIÓN AGROECOLÓGICA**

De acuerdo con el Centro de Conocimientos sobre Agroecología de la FAO (2018) la agroecología es una disciplina que se debe estudiar desde tres visiones complementarias, la parte social, técnica y la de los recursos aplicados en la producción agropecuaria y agroindustrial. En el caso de las cooperativas agroalimentarias, estas líneas de investigación y acción se trazan a partir de los principios cooperativos.

Debido a que la agroecología está involucrada directamente con el comportamiento natural de la reproducción vegetal, animal y social es importante considerar que es una alternativa de reciente aplicación en la actividad agroalimentaria y que, a pesar de su avance, algunas aristas de la técnica y de su respuesta con respecto al impacto social son poco abordadas. No obstante, la agroecología se ha constituido como una alternativa por su sustento y su adaptación a proyectos de gran magnitud.

Sin forzar a la agroecología a un modo de producción determinado, resulta muy interesante su similitud con las mejores prácticas que aplican las organizaciones de la economía social y solidaria. En el sentido más estricto de la disciplina, la agroecología basa su enfoque en la producción sustentable, es decir, apegada lo más posible al comportamiento de la naturaleza, en este sentido, estudios del ramo como el de Anda, Durango y Espinosa (2017) proponen que, para producir de esta manera, es necesario asemejar las condiciones naturales.

Aplicar la agroecología en la producción de alimentos, se convierte en mejor práctica ya que la diversificación de los métodos de producción, orientados a la conservación de los recursos, permite obtener productos con calidad alimentaria, la regeneración de los recursos utilizados para que las generaciones venideras puedan gozar de

sus beneficios, se fortalecen las relaciones socioeconómicas justas y dignas y se crean mejoras continuas dentro de una comunidad.

Diversificar implica no sólo concentrarse en la variedad biológica de lo que se va a producir, sino también incorporar a los proyectos y organizaciones a una sociedad variada, se trata de ser incluyente, tolerante y aprender de distintas técnicas desarrolladas por la experiencia y el conocimiento de todas las personas, una vez que las organizaciones logran asimilar este elemento obtendrán los beneficios por diversificar sus ingresos, socializar el conocimiento y aplicar tecnología que permita trabajar de manera eficiente desde la producción hasta la comercialización.

Otro de los elementos que resalta en el desarrollo agroecológico como una mejor práctica es el de la sinergia, un concepto fundamental que le permite a las organizaciones cooperativas ir más allá de su entorno y formar redes con especialistas, técnicos y comercializadores. Además, la sinergia no sólo se desarrolla en el plano social y comercial, también se sustenta en la técnica; una vez que se comprende la dinámica de suelos, la asociación de cultivos y el aprovechamiento de recursos se habla de un apoyo sinérgico en los procesos biológicos.

Un ejemplo claro se percibe en el cultivo de café, donde es fundamental proveer de sombra a los cafetos para que su desarrollo sea óptimo, la sombra de manera natural que le da los árboles frutales sirve para el combate de plagas y para la fijación de nutrientes en el suelo, por si fuera poco, cuando los árboles pierden hojas, caen al suelo y se descomponen dándole a las plantas nutrientes variados. El relieve es otro factor que incide en la agroecología del café, y es determinante para la calidad del grano, las pendientes permiten un drenaje más fluido del agua lo que resulta en un sistema radicular del cafeto más oxigenado.

El ejemplo anterior es uno tantos que existen en la agroecología, debido a la complejidad de los sistemas ecológicos es importante para las organizaciones

observar y experimentar, por lo que se deben garantizar las sinergias con personas involucradas, incluso, en otras actividades productivas.

Los sistemas ecológicos resultan eficientes porque han evolucionado desde su origen hasta nuestros días, si observamos desde el interior de un bosque tropical, el ciclo de la vida es preciso, en toda la cadena trófica hay balance y eficiencia debido a su adaptación y a su orden. La eficiencia en los procesos agroecológicos de producción consiste en trabajar con el mínimo de recursos posibles, utilizar los energéticos de forma responsable, consumir lo necesario e impulsar el trabajo de forma equitativa.

Una vez que se ha implementado la eficiencia como eje de la producción, los resultados serán inmediatos; se reducirán los costos, habrá menos tiempo muerto, las operaciones serán menos desgastantes, los traslados de insumos y productos se adecuarán a la logística y los rendimientos en las zonas de producción se incrementarán. Si bien es importante considerar los riesgos a los que se expone cualquier actividad del sector agropecuario, una producción eficiente reducirá en gran medida estos riesgos por el hecho de trabajar en un sistema controlado y evaluado.

Además de los elementos anteriores, existe otro que debe considerarse dentro de las mejores prácticas agroecológicas: la resiliencia, una característica que le permite tanto a las personas como a los sistemas ecológicos regenerarse después de ser expuestos a los fenómenos naturales desastrosos. Se ha comprobado que los ecosistemas más equilibrados en el planeta tienden a resistir más los embates de los fenómenos en comparación a los que han sido mayormente intervenidos por la actividad humana desmedida.

Como ya se mencionó en el caso del café, un sistema agroecológico como el de los cultivos asociados, le dará la oportunidad a los cafetos de resistir plagas y enfermedades porque dentro del sistema habrá un elemento que de manera natural,

combata esas plagas sin la necesidad de que los productores tengan que intervenir con plaguicidas derivados del petróleo, esto último no sólo traería efectos negativos a la producción, también desencadenaría una serie de hechos que afectarían más elementos del ecosistema como el agua, el drenaje, el suelo, y la fauna local.

La resiliencia en el factor humano no sólo es una característica que deben tener las organizaciones, es un valor que deben trabajar desde el inicio. Al trabajar con ecosistemas y producción agroecológica, la paciencia y la resistencia son claves para que los proyectos se desarrollen ya que las complejidades de los sistemas demandan tiempo y esfuerzo para llegar a cosechar los frutos del trabajo.

Toda organización, ya sea de la economía social o del capital requieren conocer el mercado al que están dirigidos, es así como se integran dos elementos más a la lista de la producción agroecológica: la cultura y tradición alimentaria. En el esfuerzo por reducir la huella de carbono, en la producción agroecológica se busca abastecer de productos locales, esto implica conocer la cultura y tradición alimentaria del lugar, así se garantiza que los insumos estarán disponibles siempre.

La cultura y la alimentación siempre van de la mano, existen países como México, China, India, entre otros, que han logrado un gran renombre por su gastronomía y su tradición al prepararla. Este renombre también se debe a la variedad de productos nativos que estas culturas han ofrendado al mundo. La riqueza natural y su aprovechamiento agroecológico resulta una ventaja para las organizaciones que se introducen en la cultura de sus consumidores.

Tanta complejidad conlleva una gran responsabilidad, el último elemento inmerso en la agroecología es la gobernanza. Se requiere de transparencia y honestidad para que tanto consumidores como otras organizaciones sepan que la producción pasa por procesos en los que se han aplicado técnicas agroecológicas y que los recursos han sido cuidados de forma eficiente incrementando el valor de los productos. Cuando las organizaciones buscan una transición del modo de

producción capitalista a uno de economía social, la gobernanza responsable será clave en el proceso de cambio ya que debe ser paulatino.

En este sentido, el factor social será el determinante para que la gobernanza se lleve en buenos términos, ya que, aunado a la cultura, en diferentes partes del mundo las organizaciones deben ajustarse a las políticas que tienen las comunidades. Para que una organización internacional trascienda debe incluir los valores de sus socios en sus políticas de modo que estén en sintonía y se refuerce la identidad cooperativista.

En conclusión, las prácticas desarrolladas en este capítulo pueden ser consideradas como mejores prácticas toda vez que incentivan el desarrollo de las organizaciones cooperativas. Si bien, éstas favorecen y consolidan la internacionalización, no todas están estandarizadas, ni se puede esperar que todas las cooperativas las implementen. Su aplicación depende del contexto en el que se llevan a cabo cada una de las iniciativas para procurar mejores prácticas en contextos adversos.

Por ello, las cooperativas internacionales que hoy son exitosas tal vez no sean consideradas como tal en el futuro y viceversa. Todo depende de la intención de la cooperativa de buscar, en los diferentes contextos en los que se ubican, las mejores prácticas que les ayuden a alcanzar sus objetivos como organización económica y social.

Contar con una identidad cooperativa, aprehendida por sus integrantes, permite que al internacionalizarse la organización replique y difunda el modelo cooperativo en nuevos núcleos, con lo que, su objetivo social, alcanza mayor impacto. Al crear o fortalecer redes de cooperación fuera del país de origen, las cooperativas incursionan en nuevos mercados con mayor confianza que si lo hicieran solas. A través de la intercooperación se involucra a nuevas organizaciones, incluidas las de capital y las públicas, para que compartan el objeto social de la cooperativa.

Al aplicar la agroecología como una mejor práctica en las cooperativas agroalimentarias además de asegurar la calidad de sus procesos y productos, también requiere de transparencia y honestidad para que tanto consumidores como otras organizaciones sepan que la producción pasa por procesos en los que se han aplicado técnicas agroecológicas y que los recursos han sido cuidados de forma eficiente, con lo que incrementan el valor de los productos.

La gobernanza es clave en el proceso de crecimiento, ya que permite tomar decisiones logrando el consenso, situación que no es fácil, porque a pesar de que todos los miembros son un voto, no todos tienen ni la misma información, ni la misma capacidad para procesarla. La cultura que crea la cooperativa no sólo atiende a las características de sus miembros, sino de las localidades, estados o países del mundo en los que operan.

Para que una organización trascienda al ámbito internacional debe considerar los valores de sus socios para que los compartan y fortalezcan su identidad cooperativa.

#### **CAPÍTULO 4. INTERNACIONALIZACIÓN VS PRINCIPIOS COOPERATIVOS EN LA AGROINDUSTRIA DE ESTADOS UNIDOS: EL CASO DE OCEAN SPRAY**

Conocer experiencias cooperativas de otros países permite no sólo aprender de ellas, sino también tender puentes, construir redes, compartir tecnologías e identificar problemáticas, así como las formas en que se está intentando resolverlos. El objetivo de este capítulo es presentar la experiencia de Ocean Spray una organización cooperativa dedicada a la producción agroindustrial en Estados Unidos de América (EUA) que a lo largo de su historia ha operado como una organización económica con enfoque social en el marco de una sociedad en la que están fuertemente arraigados los valores que impone la competencia de mercado.

El movimiento cooperativo en EUA agrupa a hombres y mujeres inspirados en la colectividad para desarrollar formas de organización alternativas a las empresas de capital transnacional que operan allí, no obstante, presentan contradicciones producto de la intrincada red de intereses creados por los grandes monopolios de ese país, resultando en el desarrollo de un cooperativismo que toma tintes de empresas de capital.

Ocean Spray es una cooperativa con sede en Massachusetts, cuyo proceso de internacionalización está estrechamente ligado con el desarrollo del cooperativismo en EUA. Se eligió a esta organización a partir de dos elementos, el primero tiene que ver con su crecimiento internacional que, de acuerdo con el Modelo de Internacionalización de Uppsala, ubica a la cooperativa agroindustrial en la etapa más avanzada, ya que ha extendido sus procesos productivos a territorios fuera de la unión americana y comercializa al detalle en supermercados y a granel para la agroindustria y hotelería en más de 20 países.

El segundo elemento está relacionado con los pilares de la cooperación internacional en los que basaron su modelo de expansión, estos son: estructura democrática e intercooperación. De tal forma que, con base en la información disponible sobre su desarrollo histórico, se caracterizó a la cooperativa en cuanto a

su constitución, el proceso que siguen para la toma de decisiones al momento de solucionar problemas internos y relacionados con su incursión en el mercado exterior, así como las relaciones de intercooperación que mantienen.

#### **4.1 DESARROLLO DEL COOPERATIVISMO EN ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA**

Las pequeñas empresas son la columna vertebral de cualquier economía, incluida la estadounidense, ya que emplean a la mayoría de la fuerza laboral de la nación. En una economía mundial regida por la competencia, las pequeñas empresas encuentran que hacer negocios, ya sea comprando o vendiendo, a través de cooperativas es una solución antigua, pero efectiva, para problemas actuales.

Por ejemplo, en los sectores de comida rápida y venta al detalle, las franquicias independientes han formado cooperativas para reducir costos de compra de materiales, equipos y pagar la capacitación de empleados e incluso seguros. La cooperativa de consumo de alimentos con sede en Louisville, Kentucky, agrupa a varios miles de franquiciados de Kentucky Fried Chicken; TruServ es la cooperativa de compras de miles de minoristas independientes de ferretería de True Value y Coast to Coast.

En muchas áreas rurales de Estados Unidos, es cada vez más difícil y costoso adquirir artículos básicos de venta al por menor en tiendas de ropa, supermercados y farmacias, así como la contratación de servicios sociales, tal es el caso del cuidado de la salud, guarderías y viviendas para ancianos, discapacitados o albergues para personas en situación de calle. De aquí la importancia que toma el enfoque cooperativo y social en las organizaciones, proporciona bienes y servicios necesarios para los consumidores o las empresas.

En los últimos 20 años, la población estadounidense está utilizando la acción cooperativa para reconstruir comunidades y revitalizar la economía, particularmente en los estados con mayor índice de pobreza: Mississippi, Idaho, Nuevo México y

Alabama, esto es muestra de que el modelo cooperativo se aplica para construir negocios con el objetivo reducir el costo de hacer negocios para sus miembros, al tiempo que proporciona vivienda, alimentos, atención médica asequible, entre otros servicios básicos.

Por ejemplo, el enfoque cooperativo está cada vez más presente en el sector salud, en donde se está convirtiendo en un modelo rentable y necesario para brindar estos servicios. Los dos proveedores cooperativos más importantes en la atención médica en EUA son Health Partners Inc., con sede en Minneapolis, Minnesota y Group Health Cooperative en Madison, Wisconsin.

Otros sectores de la economía estadounidense en los que se desarrollan y crecen las cooperativas son: agricultura, ahorro y crédito, seguros, electricidad, servicios públicos, abarrotes, vivienda y telecomunicaciones. En conjunto, de acuerdo con la Alianza Cooperativa Internacional, en 2016 se registraron 21,840 cooperativas en los ocho sectores mencionados, que emplearon a más de 600 mil estadounidenses. Estas cooperativas generaron ingresos anuales totales que superaron los 273 mil millones de dólares.

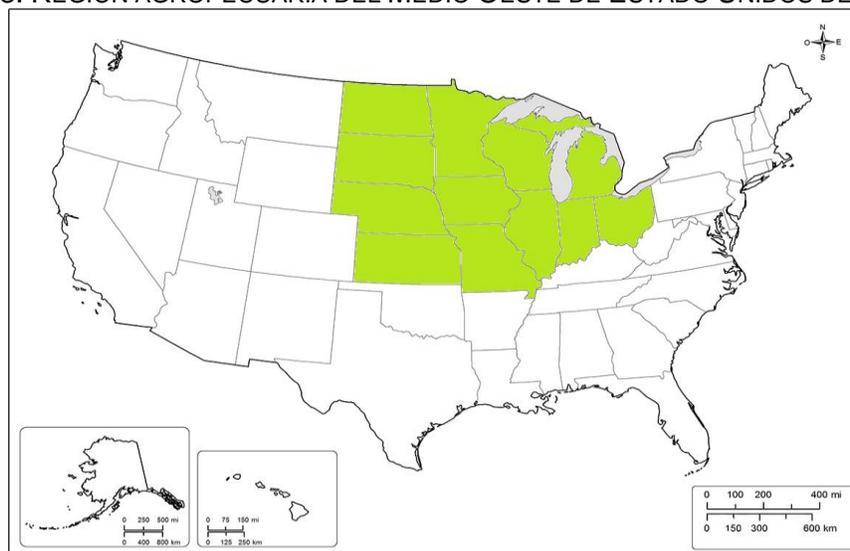
En EUA, las cooperativas agrícolas representaron un volumen de negocios de casi 117 mil millones de dólares y casi tres millones de miembros en 2015; en el ramo de créditos las cooperativas reportaron 700 mil millones en activos y más de 87 millones de miembros, mientras que las cooperativas eléctricas de servicios públicos atendieron a poco más de 39 millones de personas y tendieron una longitud de cableado equivalente a tres cuartas partes del territorio del país (ACI, 2016).

El mayor impacto económico de las cooperativas norteamericanas ha sido en el sector agrícola, de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2018) EUA cuenta con una superficie agraria de 406 millones de hectáreas en las que se produce una gran diversidad de alimentos que contribuyeron con el 0.9% del PIB en

2017<sup>8</sup>. Este país también se destaca por ser el líder mundial en el cultivo de productos genéticamente modificados.

El sector agrícola de EUA tiene una marcada vocación exportadora, su legislación comercial incentiva la salida de productos, de ahí que más de la mitad del volumen total de producción se destina al mercado exterior, especialmente la que proviene de los estados que integran el Medio Oeste: Illinois, Indiana, Iowa, Michigan, Minnesota, Ohio, Wisconsin, Dakota del Norte, Dakota del Sur, Kansas, Missouri y Nebraska (Figura 3), en los que se produce soya, maíz, leche, almendras, fresas, lúpulo y sorgo.

FIGURA 3. REGIÓN AGROPECUARIA DEL MEDIO OESTE DE ESTADO UNIDOS DE AMÉRICA



Fuente. Elaboración propia

De acuerdo con el FMI (2018) EUA cuenta con una superficie media por unidad de producción de 181 hectáreas, por ejemplo, frente a la media de 12.6 hectáreas que registró la Unión Europea en 2016. Esto da una idea de la diferencia estructural que hay entre el bloque europeo y EUA, país que basa su producción en grandes explotaciones agrícolas, algunas de las cuales son administradas bajo el modelo cooperativo.

---

<sup>8</sup> Estados Unidos de América es el segundo país con el PIB más elevado del mundo con 20,413 millones de dólares solo por debajo de China con 25,239 millones de dólares.

Con una visión histórica, Reynolds (2002) señala que los primeros esfuerzos de cooperación por parte de los productores agrícolas fueron locales, independientes de cualquier organización más grande y de corta duración. Por ejemplo, la estructura inicial del negocio cooperativo en EUA fue Philadelphia Contributionship for the Insurance from Loss by Fire, una compañía de seguros mutuos para incendios establecida en 1752. La reputación de esta asociación se basa en dos factores; primero, la organizó Benjamin Franklin, segundo, el negocio ha sido manejado con tanta eficiencia en el transcurso de los años que aún opera.

A principios de 1880, con la aparición de cooperativas en Europa, en EUA los agricultores organizados en cooperativas empezaron a procesar leche y hacer queso en diferentes lugares, como Goshen, Indiana, y Lake Mills, Wisconsin.

A medida que los asentamientos crecían en la región del Medio Oeste, la superficie agrícola aumentó y con ella la necesidad de servicios e insumos para la producción, lo que originó la organización de productores agropecuarios para comprar productos a granel y venderlos al costo entre ellos.

Poco a poco el modelo cooperativo se posicionó como una alternativa viable a través de la cual los pequeños agricultores contrarrestaban las condiciones económicas adversas como los altos precios de los insumos y de transporte, así como las tasas de interés de créditos agrícolas. En 1845, se formó el primer Sindicato de Protección de los Trabajadores, que se encargó del programa de compras masivas para sus miembros en Boston, sin embargo, las prácticas comerciales deficientes y la creciente disparidad en las prioridades de los miembros contribuyeron a su desaparición.

Posterior a la Guerra Civil (1861-1865) se vivió un ambiente de cooperación entre la sociedad norteamericana, por lo que surgieron diversas organizaciones, entre ellas la Orden de los Patronos de la Ganadería, conocida como *Grange*. Su objetivo fue promover activamente el desarrollo cooperativo, a través de la eliminación de

los costos de intermediarios al establecer relaciones directas entre los agricultores, fabricantes, productores y consumidores.

En 1875, *Grange* aprobó la estructura organizacional basada en los Principios de Rochdale, y sus esfuerzos de desarrollo cooperativo llevaron a la formación de cientos de cooperativas de comercialización y compra agrícolas, así como tiendas cooperativas para bienes de consumo.

En otros lugares de la unión americana las cooperativas comenzaron a funcionar de diversas formas: las granjas locales organizaban tiendas para servir a sus miembros en sectores rurales, vendían comida y ropa al igual que herramientas e implementos agrícolas; granjeros en la región sur comercializaban algodón; en Iowa, operaban elevadores de granos; en Kentucky manejaban almacenes para recibir y transformar tabaco; granjeros en California exportaban trigo y lana.

Los estados del sur, donde el uso de gravámenes sobre cosechas creó una deuda crónica para muchos pequeños productores, fueron el escenario para la expansión del cooperativismo en EUA, no obstante, las prácticas de discriminación racial dificultaron la participación de los agricultores afroamericanos en las cooperativas por lo que en 1886 se estableció una rama segregada del movimiento: la Alianza Nacional de Agricultores de Color y Unión Cooperativa.

Numerosas cooperativas minoristas también crecieron de forma independiente a lo ancho del territorio norteamericano para satisfacer las necesidades de sus miembros. Lawless (2002) menciona que estas organizaciones presentaron agudos problemas para desarrollarse y crecer puesto que la distancia geográfica entre zonas de producción les impidió agruparse en cooperativas de segundo grado para la venta de productos al mayoreo, a esto se sumó la gestión deficiente del capital y la inversión.

A medida que el país se fue recuperando de la depresión en la década de 1880, menos productores se fueron organizando y muchas cooperativas cerraron, pero el impacto del movimiento cooperativista de *Grange* sobrevivió pues demostró que el modelo cooperativo de Rochdale, que manejaba bienes a precios accesibles y distribuía ahorros netos conforme al uso, ofrecía una buena base para los esfuerzos cooperativistas en Estados Unidos de América.

La cooperación floreció durante las tres décadas posteriores (1890-1920). Alrededor de 14 mil cooperativas agrícolas operaban para finales del período (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. USDA, 2016). El crecimiento cooperativista se alimentó de la ola de otros movimientos y organizaciones agrícolas que cubrían todo el país, como la Sociedad Americana de Equidad, la Unión Nacional de Agricultores y la Federación Americana de Agricultores.

Muchas de las cooperativas más grandes e importantes de hoy se formaron durante este período. En las siguientes décadas las cooperativas agrícolas desarrollaron sus propias instituciones financieras a través del Sistema de Crédito Agrícola, mientras que en otras ramas económicas desarrollaron el Banco Cooperativo Nacional que, en conjunto con la Administración de Electrificación Rural, incentivaron la constitución de cooperativas para llevar servicios eléctricos y telefónicos a los pueblos y fincas más necesitadas.

El rescate de empresas por parte de los trabajadores y la creación de cooperativas agropecuarias fueron procesos frenados con la aplicación en el sector agrícola del Derecho de Competencia<sup>9</sup>, creado con el fin de evitar prácticas monopólicas y mejorar la competencia de los mercados en EUA; dado que las cooperativas agrícolas eran un vehículo para que los agricultores determinaran un precio común

---

<sup>9</sup> El derecho de la competencia (en inglés *Competition Law*, conocido en Estados Unidos como *Antitrust Law*) es la rama del Derecho que se encarga de regular el comercio mediante la prohibición de restricciones ilegales, la fijación de precios y los monopolios. Busca promover la competencia entre las empresas existentes en un mercado y el fomento de la calidad de bienes y servicios al menor precio posible, garantizando una estructura de mercado eficiente. (Miranda y Gutiérrez, 2007).

para sus productos, hubo intentos posteriores de declarar que las cooperativas agrícolas violaban la ley antimonopolio. Así, se propusieron varias enmiendas con el fin de exceptuar al sector agrario de la aplicación del Derecho de Competencia.

La controversia llevó finalmente a la aprobación en 1922 de la Ley de Asociaciones de Mercado Cooperativo que exceptuaba de la aplicación del Derecho de Competencia a las organizaciones formadas por la asociación de productores con el fin de producir, manejar y comercializar en conjunto productos agrícolas. Se justificaba esta excepción a fin de permitir que la acción colectiva convirtiera a las cooperativas en estructuras empresariales, que mejoraran la competitividad y la rentabilidad de los pequeños agricultores estadounidenses.

Cuatro años después, como lo menciona Varney (2010), se reforzó el papel de las cooperativas gracias a la Ley de Comercio Cooperativo de 1926, que permitió a los agricultores realizar reuniones para intercambiar semillas, compartir información sobre el mercado y la economía agrícola nacional sin romper las leyes antimonopolio, lo que se tradujo en un claro impulso al desarrollo a estas organizaciones para dinamizar su crecimiento y estimular la competencia entre productores y de la agricultura norteamericana en su conjunto.

La citada Ley creó la División de Mercado Cooperativo dentro del USDA para ayudar a las cooperativas a recopilar y compartir datos sobre producción, precios y demanda. Varney (2010) comenta que la Ley también creó la División de Investigación y Servicios Cooperativos que llevó a cabo actividades de investigación y servicios relacionadas con problemas de gestión, políticas de organización, comercialización, ventas, costos, competencia y afiliación que surgieron con relación a la comercialización cooperativa de productos agrícolas y la compra conjunta de insumos y servicios.

Hasta la década de 1930, la mayoría de las unidades de producción agrícola seguían operando sin energía eléctrica, la Ley de Electrificación Rural de 1937

estableció una agencia de préstamos para financiar este esfuerzo. Los agricultores, familiarizados con el modelo cooperativo, establecieron cooperativas eléctricas rurales para aprovechar el programa; de esta forma la electrificación creó profundos cambios en la vida rural y en las prácticas agrícolas.

Chambers (1962) refiere que después de la Segunda Guerra Mundial el gobierno federal mantuvo el interés en el cooperativismo, pero con un apoyo mínimo. No obstante, las organizaciones que aún operaban bajo el modelo de cooperativa viraron de la producción primaria a la transformación, produciendo fertilizantes y piensos, otras cooperativas se expandieron a la producción y distribución de derivados del petróleo y al financiamiento de seguros y créditos para la agricultura y la industria en general.

El movimiento por el reconocimiento de los derechos civiles en EUA tomó al cooperativismo como estandarte en el medio rural y se promovió como una forma de apoyar a los agricultores negros independientes en el sur. Organizaciones como la Federación de Cooperativas del Sur se encargaron de difundir los principios cooperativos como elementos fundamentales para conseguir la independencia económica y la seguridad agraria de los agricultores negros, dado el legado de segregación y discriminación contra el que lucharon.

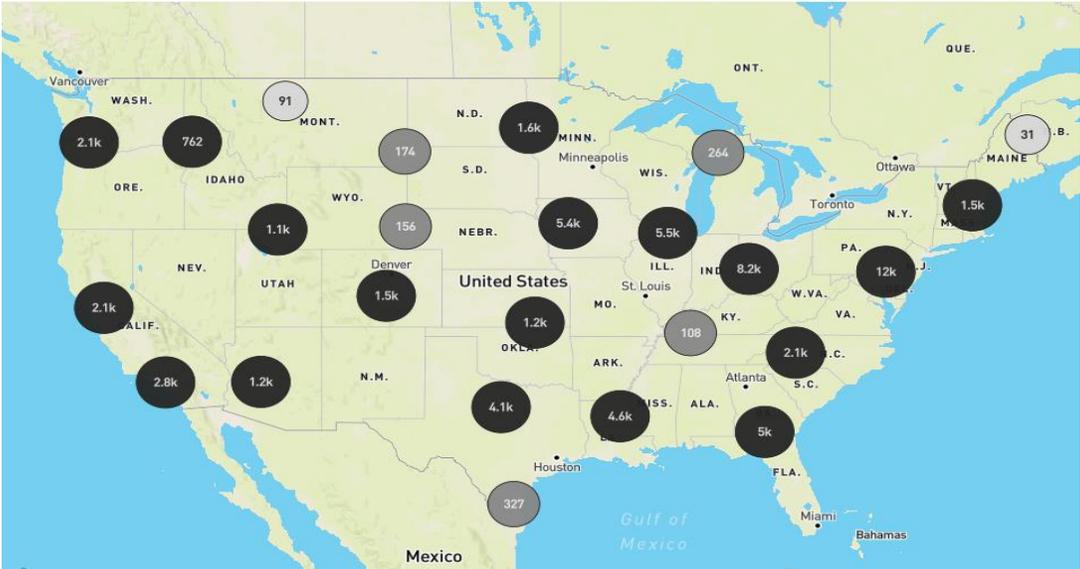
Lawless (2002), señala que entre 1960 y 1980 las cooperativas dedicadas a la producción de alimentos agroecológicos y orgánicos experimentaron un resurgimiento, debido a la revolución en las normas sociales que se vivió en Norteamérica en las que, entre otras conductas, se fortaleció el consumo de productos naturales y aumentó el interés en sistemas alimentarios alternativos.

El cambio en el comportamiento de consumo destacó la participación de las cooperativas y sus métodos de producción agroecológica, que además brindaron a los consumidores una oferta abundante y asequible. El aumento de la comercialización de productos agrícolas mejoró la eficiencia de producción para

cumplir con normas de calidad y desarrollar nuevas ventajas competitivas, incluyendo algunas que les permitieran competir en el nivel mundial.

En los últimos veinte años, tal como se muestra en la Figura 4, las cooperativas en EUA se extendieron en prácticamente todos los estados y en todos los sectores de la economía. De acuerdo con la ACI, EUA en 2016 fue el país que contó con el mayor número de cooperativas agrarias en la lista de las 300 cooperativas más grandes del mundo y subrayó que han sabido compaginar su arraigo y compromiso con las estrategias de mercado de los productores rurales.

FIGURA 4. DISTRIBUCIÓN DE COOPERATIVAS EN ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA



Fuente. Tomado de Centro de Cooperativas de la Universidad de Wisconsin-Madison. 2017.

CHS, Inc., es una red de cooperativas y agricultores independientes con sede en Minnesota, dedicada a la comercialización de granos para el procesamiento doméstico, la alimentación del ganado y la producción de combustible renovable se perfiló como la mayor cooperativa agrícola del país, con ventas netas récord de hasta 250 millones de dólares anuales entre 2005 y 2010, el volumen de ventas más alto registrado por una cooperativa agrícola estadounidense hasta ahora.

Otras cooperativas como Land O'Lakes Inc., Sunkist y Natural Growers de Florida manejan, procesan y comercializan productos agrícolas para diversos segmentos de mercado, lo mismo acopian productos del campo estadounidense, lo transforman

y venden dentro y fuera del país o bien, comercializan suministros, herramientas y equipo agrícola.

Las cooperativas agrícolas de producción y comercialización son el grupo más grande, con más de 2,500 cooperativas en todo el país, aunque en el reporte 2016 del USDA se muestra que el número de organizaciones ha disminuido a 2,106, principalmente a causa de fusiones con compañías más grandes que se desarrollan fuera del modelo cooperativo; de estas cooperativas 1,114 comercializaron productos agrícolas; 876 manejaban materiales de producción; y 116 ofrecían servicios relacionados con actividades de comercio y compras en general.

El USDA (2016) también reporta que hay otras 282 cooperativas de venta al por menor y servicio, incluyendo cooperativas de consumo y comercialización de materias primas e insumos para restaurantes, las cuales ofrecen productos de calidad a menor costos para cadenas de comida rápida, como Kentucky Fried Chicken, Dunkin' Donuts, Taco Bell, Burger King, entre otras, que a su vez ofrecen otro beneficio menos tangible: ayudan a crear confianza entre los dueños de las franquicias, particularmente en cuanto a los precios.

#### **4.2 ESTRUCTURA LEGAL Y CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS ESTADOUNIDENSES**

En EUA, existen cuatro categorías básicas de negocios privados: la propiedad individual, las asociaciones, las corporaciones y recientemente la sociedad de responsabilidad limitada. A continuación, se detallan los elementos legales bajo los cuales operan las cooperativas en EUA y la flexibilidad de asociaciones que pueden entablar con otras organizaciones en un país dominado por las empresas de capital.

La cooperativa se clasifica como una corporación ya que dentro de la legislación norteamericana los negocios que tienen más de un accionista son entidades legales dirigidas por una Junta Directiva, así como por oficiales elegidos por los accionistas, cuya participación en la toma de decisiones depende de la cantidad y tipo de acciones que los asociados posean. Una cooperativa es un negocio legalmente

reconocido por el gobierno que se organiza y opera bajo sus leyes como una corporación con características especiales.

Una corporación cooperativa tiene derecho a ofrecer servicios, poseer propiedades, ser sujeto de crédito, participar en contratos y ser responsable por sus propias deudas, sin embargo, sólo la denominada Corporación de Negocio General opera como una organización que genera ganancias para sus inversionistas, a quienes también se les conoce como accionistas, mientras que una cooperativa vela por los intereses de todos los miembros que la integran.

Los atributos de las corporaciones cooperativas incluyen:

- a) Control. La administración está controlada por una Junta Directiva elegida por los miembros. La característica única de una cooperativa, a diferencia de la corporación de negocios general, es que cada miembro posee un voto en la elección de directores, sin importar la cantidad de patrimonio que cada miembro tenga en la organización. Otra es que todos o la mayoría de los directores deben ser miembros de la cooperativa; por lo tanto, los líderes son usuarios regulares de los productos y servicios de la firma.
- b) Capital. El patrimonio tradicionalmente proviene de los miembros de la cooperativa y puede complementarse con inversión externa. Se obtiene a partir de las contribuciones directas de los socios por medio de membresías o la compra de acciones; por acuerdo con los miembros de retener una porción de los ingresos netos según la aportación, o a través de la retención de una porción de las ventas por cada unidad del producto comercializado. Si una cooperativa fracasa, la responsabilidad de cada miembro es limitada a la cantidad que haya invertido.
- c) Ingresos. Las ganancias o pérdidas del negocio cooperativo, a menudo conocidas como márgenes, son distribuidas entre los miembros según el uso que le hayan dado a la cooperativa durante el año, no según las aportaciones que realizaron. Los ingresos pueden distribuirse al final de un año fiscal en efectivo a cada miembro o retenerse como aportación adicional. Los miembros

normalmente reciben una combinación de efectivo y una distribución de las aportaciones.

- d) Impuestos. Las ganancias del negocio son tributables una sola vez, ya sea como ingresos de la corporación o como ingresos de los miembros al distribuirse.
- e) Vigencia. Normalmente, una cooperativa existe de manera indefinida ya que los miembros pueden afiliarse o resignarse rutinariamente sin que se interrumpan las operaciones continuas.

Es importante señalar que el desarrollo del cooperativismo en EUA se enmarca desde su origen por las normas y lógica de la economía capitalista, en la que el respaldo financiero con el que cuentan es fundamental para su supervivencia. Bajo este contexto las cooperativas, como lo apunta Baamonde (2013), desde hace medio siglo sufren la preocupación constante de capitalizar a la organización, por ello han impulsado numerosas iniciativas de ley, tal es el caso de la flexibilización legal en el acceso al capital externo.

En la legislación norteamericana, la capitalización por medio de capital externo permite a las empresas y cooperativas incorporar socios no productores que solo aportan capital, como una estrategia para consolidar su crecimiento. Estas nuevas fórmulas de capitalización, desde la década de los 90, ha dado lugar a lo que la ACI ha calificado como el nacimiento de una nueva generación de cooperativas.

La clasificación de las cooperativas agroalimentarias que establece la USDA se basa en tres criterios:

- Zona geográfica en la que opera. Por un lado, existen cooperativas locales que operan dentro de uno o dos condados de un mismo estado, normalmente tienen una o dos instalaciones desde donde sirven a los miembros. Por otro, lado están las cooperativas regionales que operan en todos los condados de un estado o en estados adyacentes e incluso operan a nivel nacional. Algunas

cooperativas regionales también tienen operaciones comerciales y miembros en más de un país.

- Sistema de gobernanza. Se refiere a las características de su asociación que puede ser: centralizada, federada o mixta. En el primer caso se agrupan individuos y entidades comerciales como las empresas familiares; cuenta con una Junta Directiva elegida por sus miembros y un gerente o jefe ejecutivo que supervisa todas las operaciones. Los negocios pueden hacerse a través de varias sucursales de tiendas u oficina con empleados responsables.

Las cooperativas federadas agrupan a otras cooperativas como miembros, es decir son cooperativas de segundo grado en las que cada organización posee una membresía que le otorga derechos de voto en los asuntos de la federada. Una cooperativa federada tiene su propio gerente y personal contratados y una Junta Directiva elegida por y en representación de sus cooperativas miembro<sup>10</sup>.

Las cooperativas mixtas aceptan la asociación tanto de productores y comercializadores independientes e individuales como de otras cooperativas. Ambas figuras tienen derecho de voto como lo marca la legislación norteamericana y los principios cooperativos a nivel mundial.

- Actividad económica. Existen cooperativas de consumo dedicadas a la compra de insumos para la producción a menor costo y de calidad, como alimentos, combustibles, fertilizantes y semillas. Estos esfuerzos reducen los costos para los miembros y fortalecen su poder de compra a través de la propiedad directa de instalaciones de gran escala, como refinerías de petróleo o molinos de pienso. Actualmente, muchos negocios no agrícolas han desarrollado cooperativas de consumo filiales para tener acceso a los mismos descuentos por volumen y garantías de control de calidad que están a disposición de los agricultores.

---

<sup>10</sup> Cabe señalar que las cooperativas locales comúnmente forman cooperativas regionales federadas para realizar actividades complejas y costosas como manufacturar materiales de producción y comercializar a nivel nacional o internacional.

Otra actividad económica que realizan las cooperativas es la venta de servicios a la actividad agrícola, como asesoría y aplicación de fertilizante, limo o pesticidas; procesamiento de pienso para el ganado y cosecha de cultivos. Otros servicios son los créditos rurales y agrícolas que otorgan las cooperativas de ahorro y préstamo, servicios de electricidad rural y de comunicaciones a través de cooperativas de telefonía rural. Existen también cooperativas que proporcionan servicios de educación, son proveedores de salud y aseguradoras.

Finalmente, las cooperativas de comercio son aquellas que ayudan a los miembros a maximizar el rendimiento que reciben de las cosechas y los bienes que producen. La comercialización de la mayoría de las cooperativas involucra productos y productores agrícolas, pecuarios, acuícolas y silvicultura. Algunas de estas organizaciones se especializan en la negociación de precios y términos de venta con compradores. Otras cooperativas de comercialización acopian la producción de los miembros para venderlas al por mayor en fresco o bien le agregan valor a la producción al procesar o fabricar nuevos productos a partir de lo acopiado, para venderlo a otras organizaciones, como insumos para la industria restaurantera o a cadenas de venta al detalle ya sea con su marca o para el etiquetado con una marca propia.

Las cooperativas de comercialización permiten que los miembros se introduzcan en nuevos mercados a través del procesamiento, la distribución y la venta de productos. Algunos ejemplos de este tipo de cooperativas en EUA son: Land O'Lakes, envasadora de lácteos, la procesadora de cítricos Sunkist, la empacadora de almendras Blue Diamond, las mermeladas y los jugos de Welch's y los arándanos y bebidas de Ocean Spray.

#### **4.3 OCEAN SPRAY. INTERNACIONALIZACIÓN AGROINDUSTRIAL**

De acuerdo con la clasificación del USDA, Ocean Spray es una cooperativa federada dedicada a la comercialización agroindustrial con presencia regional en más de un país; fue creada en 1930 en Middleborough, Massachusetts por tres grandes productores de arándano con la necesidad de diversificar la producción y

diferenciarse en el mercado estadounidense de frutos frescos. La organización original fue creada por Marcus Urann, la empresa A.D. Makepeace, Inc., de Massachusetts y Barbara Lee de New Jersey bajo el nombre Cranberry Canners, Incorporated (CCI), en el marco del reconocimiento legal de las corporaciones cooperativas en el país.

Inicialmente, el objetivo exclusivo de la cooperativa era procesar jugo de los arándanos que no eran adecuados para su comercialización como fruta fresca o que representaban un excedente que mermaba los precios para el mercado de productos frescos. Más tarde, el objetivo de la organización se amplió para construir una cooperativa a través de la que se atacara la competencia desleal y la reducción de precios entre los productores independientes de arándano fresco.

Durante sus primeros años, la organización era percibida como una institución social más que una entidad económica, de ahí que, la comunicación y educación para los miembros de la CCI estuvo orientada hacia la construcción de una identidad cooperativa y a la difusión de los principios y valores del cooperativismo internacional. Debido a su carácter social, CCI incorporó como miembros a otras cooperativas dedicadas a la comercialización de fruta fresca, convirtiéndose así en una cooperativa federada o de segundo grado.

En los primeros años de la cooperativa, se puso énfasis en cubrir la demanda de salsa de arándanos por parte de los consumidores y, más tarde, en el cóctel de arándanos. Para 1942, el 75% del jugo procesado en CCI y comercializado bajo la marca Ocean Spray, provenía de las cuatro cooperativas más grandes de Massachusetts, mientras que otras cooperativas miembros continuaron comercializando su fruta fresca bajo sus propias marcas y se vincularon con CCI para aprovechar su canal de distribución.

Los miembros de CCI, en 1945, decidieron expandir su comercio hacia otros estados de EUA a través de la formación de una cooperativa nacional consolidada

mediante una fusión de CCI con la *American Cranberry Exchange* (ACE), la organización de producción de frutas frescas más grande de la época. Si bien CCI respaldó la unión basada en el modelo cooperativo, ACE no cedió a la fusión bajo este esquema.

En 1947, CCI cambió su nombre a *National Cranberry Association* (NCA) y asumió el plan de negocios de la cooperativa nacional consolidada propuesta y comenzó a envasar arándanos frescos bajo la etiqueta Ocean Spray, con la intención de forzar la fusión con ACE. Debido a la resistencia de ACE a una fusión, las dos organizaciones acordaron formar el Consejo de Productores de Arándanos en 1950, con el propósito de coordinar la comercialización de la cosecha entre el mercado de productos frescos (ACE) y el procesamiento (NCA), así como consolidar la compra de insumos entre ambas organizaciones.

El Consejo de Productores de Arándano se disolvió en 1953 debido a diferencias, especialmente con la distribución de la producción y los intereses particulares de los miembros de ambas organizaciones que terminaron separándose para formar sus propias compañías bajo el modelo tradicional. Jesse y Rogers (2006) señalan que, a pesar de la ruptura, en 1954 la *National Cranberry Association* registró casi un tercio de las ventas totales en el mercado de frutos frescos.

En el mismo año, NCA expandió su oferta a productos congelados e impulsó el consumo del cóctel de arándanos. Las ventas de cócteles se duplicaron entre 1953 y 1957, pero la salsa de arándanos continuó como el producto dominante, a tal grado que las ventas fueron equivalentes a una lata de salsa de arándanos por hogar en EUA y establecieron un nuevo objetivo de una lata por persona. En 1957, NCA se convirtió en Ocean Spray y adoptó su marca registrada en todos los productos frescos y procesados.

Los miembros de Ocean Spray a fines de la década de 1950 eran un grupo bastante homogéneo. De acuerdo con datos recabados por Jesse y Rogers (2006), más de

la mitad de los miembros de la cooperativa entregaron en promedio 200 barriles por año, no obstante, había disparidad entre los miembros y las regiones. Los productores de Wisconsin, por ejemplo, produjeron casi tres veces más que los socios de Massachusetts, y aproximadamente el 15% de los miembros de la cooperativa produjeron el 75% de la cosecha total. Esta disparidad creó disputas internas, que luego se intensificaron, con relación a la gobernanza y a la toma de decisiones, especialmente en la política de un miembro, un voto.

La industria de los arándanos sufrió un importante revés en 1959. El Departamento de Salud, Educación y Bienestar de EUA anunció el hallazgo de que el herbicida aminotriazol, utilizado en la producción de arándanos en Oregón y Washington, causaba cáncer en los ratones y en consecuencia era peligroso para el consumo humano. Bajo esta premisa la confianza de los consumidores se desplomó por bajos precios y excedentes en el inventario, alterando a la industria nacional.

Ocean Spray lideró los esfuerzos de la industria para que el Departamento de Agricultura emitiera una Orden de Comercialización Federal<sup>11</sup> para el arándano, de tal manera que se regulara el suministro del fruto en la agroindustria, así se creó un Comité para la Comercialización del Arándano el cual podría establecer los porcentajes libres y restringidos de los ingresos totales de fruta durante un año de cosecha. El porcentaje libre podría comercializarse en cualquier punto de venta. El porcentaje restringido solo podría destinarse a la exportación, utilizarse con fines de investigación, donarse a organizaciones benéficas o destruirse.

La cooperativa también expandió la publicidad en un esfuerzo por apuntalar la demanda de nuevos productos a mediados de la década de 1960. Ed Gelsthorpe, director de operaciones en 1963, impulsó la producción de los jugos de arándano

---

<sup>11</sup> La Orden de Comercialización Federal es un instrumento legal que utiliza el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos para regular las características de los productos agrícolas (tamaño, calidad y madurez) en una zona geográfica determinada, esto como estrategia para controlar las actividades de los productores agroindustriales, comercializadores e importadores de alimentos. La Orden fija los niveles de producción, especifica la proporción de la producción que ha de venderse en determinados mercados y dispone la creación de reservas de los productos comprendidos.

mezclado con otras frutas como un medio para aumentar las ventas. En 1964, comenzó la distribución nacional del cóctel de arándanos, y la cooperativa comenzó a producir arándanos en rodajas y condimentos como productos industriales.

Un año más tarde, la salsa de arándano y naranja se lanzó al mercado minorista nacional junto con versiones de salsa. En 1966, Ocean Spray comenzó la distribución nacional de jugo de arándano con manzana, su primer producto de jugo mezclado, que fue seguido en 1967 por arándano con ciruela, un producto que logró un éxito limitado y que luego se abandonó. La cooperativa entró en la década de 1970 como un poderoso líder de la industria, su participación en la cosecha nacional de arándanos superó el 90%. Pero el inicio de la década de 1970 fue un desafío para la cooperativa y para toda la industria.

Las ventas se vieron afectadas por factores macroeconómicos, como la recesión, las altas tasas de interés y la acelerada inflación, seguidos de los controles de precios y salarios. Una prohibición federal al uso de ciclamato, un edulcorante artificial utilizado en la producción de bebidas, ventas limitadas de artículos bajos en calorías y valor de inventario deteriorado. Al mismo tiempo, la producción continuó creciendo, lo que generó inventarios costosos y precios bajos para los productores.

Ante estos profundos problemas, la cooperativa realizó cambios en su estructura organizacional, especialmente en la conformación de las comisiones de ventas y en la dirección general. De esta forma, en 1972, Harold Thorkilsen se convirtió en el cuarto director de operaciones y logró, como lo señalan Jesse y Rogers (2006) que la organización pasara de una fuerte crisis financiera a formar parte de las listas de empresas más exitosas de la época, a través de la planeación estratégica en mercadotecnia.

Para lograr el reposicionamiento de Ocean Spray, la junta de gobierno y las comisiones tomaron la decisión de contratar a gerentes de departamento calificados

para realizar una investigación de mercado en la que pudieran desarrollarse y lograr mayor impacto en su promoción. Los resultados de este estudio llevaron a la organización a retomar su origen cooperativo, el arraigo al campo de cultivo y al desarrollo de investigaciones en torno a las bondades y beneficios del arándano a la salud humana.

Durante los siguientes 15 años, la cooperativa emprendió, entre otros, los siguientes proyectos:

- Creación de alianzas estratégicas con compañías como Sunsweet<sup>12</sup> para la innovación en empaques y el desarrollo de productos nuevos basados en la experiencia de la cooperativa californiana.
- Diversificación de la producción por medio del procesamiento de otros frutos como la toronja. Para obtener el volumen necesario, en 1976 la cooperativa incursionó en el procesamiento de pomelo en Florida e incorporó a los productores de cítricos en ese estado como miembros de la organización.
- Redirección de la promoción y publicidad para llegar a nuevos clientes a través de la mezcla de jugos, especialmente al creciente segmento de consumidores que buscaban un estilo de vida saludable por medio de la compra de productos naturales.
- Inversión en herramientas tecnológicas y desarrollo de nuevos métodos para mejorar el procesamiento de los frutos.
- Desarrollo de técnicas de producción para reducir al mínimo el riesgo de contaminación microbiológica para la obtención de un producto estéril.

Nielsen (1987) refiere que los gastos de ventas, mercadotecnia y administración de Ocean Spray aumentaron de manera constante y rápida entre 1972 y 1986, ya que pasaron de 16 millones a 184 millones de dólares, no obstante, durante el mismo

---

<sup>12</sup>Sunsweet Growers Incorporated es una cooperativa de comercialización agrícola fundada en 1917 por la asociación de productores de ciruelas y chabacanos de California. Sunsweet tiene su sede en Yuba City, California, EUA. Actualmente la compañía opera la planta de frutos secos más grande del mundo.

período, las ventas de la cooperativa aumentaron de 87 a 736 millones de dólares, y los ingresos netos aumentaron de 23 a 207 millones de dólares.

El buen desarrollo de Ocean Spray trajo consigo dos problemas, el primero fue con la competencia ya que la tecnología desarrollada hasta ese momento no fue registrada, tampoco se protegieron las recetas industriales lo que provocó que los procesadores asociados incursionaran en el mercado a través de la venta de marcas privadas. Si bien Ocean Spray podía controlar su propio suministro a través de políticas de adhesión cooperativa y contratación, no podía controlar el suministro de arándanos a procesadores independientes y cómo el cultivo de arándanos se había vuelto muy rentable, la oferta independiente se amplió.

El segundo problema que surgió fue que la junta de gobierno conformada por 25 socios comenzó a mostrar diferencias significativas en el proceso de toma de decisiones ya que no contaban con los conocimientos o experiencia para desarrollar una planeación estratégica. Los desacuerdos sobre las políticas de administración se agudizaron a tal grado que Thorkilsen junto con otros socios propusieron reducir el tamaño de la junta de gobierno a 13 miembros, sin embargo, la propuesta no prosperó debido a que los socios consideraron que la forma en que se tomaría esta decisión atentaba contra los principios cooperativos.

El propósito de la propuesta fue hacer más eficiente la toma de decisiones para poner en marcha nuevas iniciativas y proyectos por medio de una junta de gobierno más pequeña, cohesionada y con mayor independencia gerencial. Lo que no se tomó en cuenta fue que los miembros de Ocean Spray y de cualquier cooperativa no son simplemente accionistas, sus intereses van más allá de rentabilizar su inversión; ya que son proveedores y dueños de su organización, tienen el derecho y la responsabilidad de gestionar la organización y contratar a profesionales para alcanzar sus objetivos, y de ninguna manera se trata de que operen de forma independiente.

Los miembros de Ocean Spray creían que la propuesta de reestructuración de su junta de gobierno limitaría su control y daría lugar a la exclusión de sus derechos. Un grupo de socios consideró que la junta era demasiado grande para manejarla con eficiencia y solo tomaba decisiones centradas en el enriquecimiento y no en una visión común de mercado. Otros miembros pensaban que la función principal de la junta de gobierno era asegurar que los rendimientos de los socios excedieran los rendimientos de los no miembros.

El conflicto en la organización terminó con la elección de un nuevo director de operaciones que impulsó el fortalecimiento de la estructura cooperativa frente a la visión de mercado. Ocean Spray continuó enfrentando desafíos competitivos durante la segunda mitad de la década de 1990; a pesar de que la tasa de crecimiento en las ventas se mantuvo fuerte, los costos de comercialización se incrementaron al mismo ritmo lo que no permitió obtener los beneficios esperados.

A la par los competidores incursionaron en la venta de jugos mezclados afectando la participación de mercado de Ocean Spray. A esto se suma el hecho de que la base de socios también se vio afectada cuando los competidores captaron el interés económico de algunas cooperativas miembro para incorporarlas a nuevas empresas de capital. En este contexto, la cooperativa consideró nuevas alianzas estratégicas para fortalecerse en el mercado estadounidense.

En 1991, Ocean Spray firmó un acuerdo de distribución con Pepsico, en el que la compañía se convirtió en el único distribuidor de jugos en presentación individual de Ocean Spray y negociaron el desarrollo conjunto de nuevos productos. Jesse y Rogers (2006) resaltan que la alianza fue aclamada en la prensa de negocios como la mejor asociación de ganar-ganar puesto que Pepsico incorporó al mercado una marca de jugos reconocida, mientras que Ocean Spray obtuvo acceso a aproximadamente un millón de tiendas de conveniencia, máquinas expendedoras y otros puntos de venta a nivel internacional, especialmente en Europa.

Las ventas de jugos se duplicaron en los primeros años del acuerdo y para 1995, la presentación individual de los jugos Ocean Spray representó cerca de un tercio de las ventas totales de la organización. En 1995, la alianza se modificó para excluir el desarrollo de productos debido a las diferencias de opinión sobre el control de las marcas desarrolladas, mientras que el acuerdo de distribución se extendió hasta el año 2000, en el que Pepsico adquiere la distribución de jugos Tropicana, compañía especializada en jugo de naranja; un producto desarrollado con Ocean Spray.

Al inicio del año 2000, se presentó la disolución del vínculo con la cooperativa Northland Cranberries, Inc., el miembro más grande de Ocean Spray desde 1993, puesto que producía el 5% de la cosecha. Cuando Northland se independizó creció rápidamente a través de la compra de pantanos y la construcción de su propia planta de procesamiento, convirtiéndose así en la competencia directa de Ocean Spray en cuanto al desarrollo de nuevos productos como la mezcla de frutas con jugo 100% de arándano.

Cuando los consumidores comenzaron a cambiar su preferencia de compra hacia las mezclas con jugo 100% de arándano de Northland, Ocean Spray inició la venta de su propio jugo bajo la etiqueta Wellfleet Farms, que la cooperativa había adquirido en 1996 para comercializar productos alimenticios a base de arándano. La razón para vender este producto bajo una etiqueta distinta fue evitar llamar la atención sobre el bajo contenido de jugo y el alto contenido de agua de las bebidas etiquetados con la marca Ocean Spray.

La competencia entre ambas organizaciones originó un proceso de ríspidas campañas de mercadotecnia basadas en la publicidad que resaltaba los beneficios a la salud que tenía consumir jugo con mayor concentración de arándano, a la que se añadieron descuentos, ofertas, acuerdos comerciales con otras compañías y demandas por competencia desleal en supermercados.

Después de varias ofertas de compra entre ambas cooperativas, Northland vendió en 2005 a Ocean Spray los activos de comercialización incluida su marca. La compañía actualmente es proveedor de arándano fresco para Ocean Spray y otros procesadores en EUA.

Lo anterior dejó al descubierto, por un lado, la vulnerabilidad de Ocean Spray a competidores agresivos y la necesidad de anticipar y responder a los mercados emergentes y, por otro lado se muestra, con base en la experiencia de Ocean Spray y su asociación con Pepsico que es difícil para una cooperativa generar, por sí sola, suficiente capital para construir un sistema de distribución y comercialización a nivel internacional por lo que las alianzas estratégicas favorecen el crecimiento e ingreso a nuevos mercados.

La crisis por la que atravesó la cooperativa llegó a su punto álgido con una sobreproducción de producto fresco, un panorama de ventas desoladoras, inventarios en rápido aumento, bajos precios proyectados y un mayor desgaste de los miembros. Frente a esto la junta de gobierno comenzó a discutir abiertamente las opciones para vender o fusionar parte de la compañía como una forma de generar ingresos para los miembros afectados. El hecho de vender la marca Ocean Spray se convirtió en un tema de división de los socios alrededor del año 2000.

La junta de gobierno analizó la posibilidad de venta apoyada con diversos estudios realizados por investigadores académicos de la Universidad de Harvard que emitieron recomendaciones para lograr nuevamente la rentabilidad, como evaluar los cambios en el entorno competitivo de las bebidas de jugo; reestructurar la compañía para mejorar el proceso de votación e incluso vender la compañía.

Tras varias reuniones extraordinarias, los socios y la junta de gobierno decidieron continuar con su organización basada en la cooperativa, no obstante, acordaron designar a un nuevo director de operaciones externo que aportara una visión nueva sobre la mercadotecnia y desarrollara nuevas estrategias de comercialización. El

plan de cambio aceleró la agresiva competencia de Ocean Spray para recuperar la cuota de mercado perdida, no obstante, el recorte de precios perjudicó los ingresos por ventas y aumentó la demanda de algunos miembros para vender o fusionar la compañía.

Durante las siguientes dos asambleas anuales, la división entre los socios se intensificó, pero a través de la votación democrática decidieron continuar como una cooperativa independiente. Los socios que apoyaron la venta denunciaron legalmente que la junta de gobierno coaccionaba el voto para que sus integrantes votaran en contra de la venta por lo que exigieron un nuevo proceso de elección abierta en el que se incluyera a todos los socios en la designación de representantes.

A mediados de 2004 se llevó a cabo una votación en asamblea extraordinaria para evaluar la oferta de Pepsico para que la compañía asumiera la propiedad y el control del negocio de jugos de Ocean Spray mientras que la cooperativa sería el proveedor exclusivo de arándanos para el gigante refresquero y podría continuar fabricando y comercializando productos de arándano sin jugo bajo la etiqueta Ocean Spray. La propuesta fue rechazada por más de la mitad de los socios.

En 2005, la junta de gobierno cambió la dirección de la estrategia hacia la revitalización de la marca y el aumento de los ingresos de los miembros. Para financiar estos nuevos proyectos la corporación vendió Milne Fruit Products, una filial cooperativa dedicada a procesar frutas en el estado de Washington. La venta produjo ingresos suficientes para pagar una compensación a los productores por las pérdidas de ciclos anteriores.

La decisión de permanecer independiente en su reunión anual de 2004, seguida por la compra de Northland, pareció marcar el final de una era tumultuosa de inestabilidad y dificultades financieras y el comienzo de una etapa de reagrupación.

Así, la cooperativa desarrolló un plan a largo plazo que se centró en revitalizar los negocios centrales y capitalizar su marca.

El plan incluyó la estabilidad en el precio por barril para los productores miembros, de tal forma que les permitiera obtener, durante los siguientes tres años, el mismo pago por la producción sin importar los cambios en el entorno económico. El impulso al crecimiento de la marca a través de la innovación continua y la ampliación de los canales de distribución fue otro rubro que se incluyó en el plan a largo plazo; se creó la marca de arándanos secos endulzados *Craisins* para aprovechar el fruto después de su procesamiento. También desarrollaron nuevos empaques individuales como el “aplastable” para la salsa de arándanos que introdujeron en establecimientos de comida rápida con bocadillos de pollo frito.

La estrategia de largo plazo también incluyó la expansión internacional, ya que lograron buenos resultados durante el tiempo de la alianza con Pepsico, sin embargo, al romper las relaciones de distribución, la exportación de productos disminuyó considerablemente puesto que enfrentaron dificultades relacionadas con las modalidades culturales en los distintos países, pues si bien el arándano es un fruto con grandes beneficios a la salud, su consumo era casi exclusivo de la población estadounidense debido a la estrecha relación con la celebración del Día de Acción de Gracias y la larga trayectoria comercial de la cooperativa en el país.

Daniels, Radebaugh y Sullivan (2004), refieren que la entrada de Ocean Spray a Europa comenzó con las exportaciones de jugo embotellado en presentaciones de un litro a Gran Bretaña, pero no tomaron en cuenta que el volumen de los refrigeradores en aquel país es menor a los frigoríficos en otros países, incluso de Europa por lo que los británicos consideraron que la presentación era muy grande para su almacenamiento; esto obligó a la cooperativa a desarrollar presentaciones de menor tamaño.

Algo similar pasó en Japón con la introducción del jugo de arándano, el producto no fue bien recibido ya que la población no estaba familiarizada con el fruto<sup>13</sup>, por lo que la cooperativa decidió salir de este mercado temporalmente. Para lograr una reintroducción exitosa, Ocean Spray realizó un estudio de mercado en el que detectaron que la población japonesa se interesaba en consumir productos que tuvieran beneficios a su salud y los jugos no estaban considerados en ese rubro, no obstante, los frutos secos formaban parte de su dieta, por ello tomaron la decisión de comercializar *Craisins*, el arándano seco endulzado.

Para consolidar la aceptación del mercado exterior, la cooperativa desarrolló alianzas estratégicas con comercializadores y distribuidores de bebidas no alcohólicas en cada país al que decidía llegar. Por ejemplo, estableció acuerdos de distribución con Gerber Foods Soft Drinks en el Reino Unido y con Sopporo Beverage Company en Japón, con esta estrategia la cooperativa va cultivando socios país por país aprovechando su gran conocimiento del mercado nacional, delegando así la investigación y elección de segmentos de mercado a sus aliados, mientras la cooperativa se concentra en la producción en EUA.

Entre 2005 y 2012 Ocean Spray logró formar una red global de distribuidores que abarca Europa, América del Norte y del Sur, Oriente Medio, Asia y Australia. De esta forma los productos de arándano se colocaron en más de 50 países. El siguiente paso en la internacionalización de la cooperativa se dio en 2012 cuando realizaron la evaluación técnica para expandir la producción agrícola de arándano.

Hasta ese momento contaban con áreas de cultivo en los estados de EUA en los que el arándano era de producción tradicional y sumaron terrenos de producción de otras frutas en Florida y el Medio Oeste. También incorporaron productores en Canadá para satisfacer la demanda de sus productos en aquel país, no obstante, el

---

<sup>13</sup> Los arándanos son nativos de América del Norte y son famosos por haber formado parte de la cena de Acción de Gracias en 1621. Los arándanos son tan poco conocidos fuera de América del Norte que pocos idiomas tienen un nombre para esta fruta.

creciente mercado internacional comenzó a rebasar las cantidades producidas en otras partes del mundo.

En 2013, Ocean Spray comenzó a introducir sus productos en América Latina, encontraron una fuerte competencia con la empresa Cran Chile en los países del sur. Para penetrar en el mercado, en ese año presentó a la empresa chilena la propuesta de compra por 28.5 millones de dólares, misma que fue aceptada. En este proceso Ocean Spray adquiere todos los terrenos y activos en donde se opera la recepción, almacenamiento, procesamiento y distribución de arándanos secos e incorpora a la cooperativa a toda la plantilla de trabajadores, mientras que Cran Chile continuaría con el cultivo de frambuesa y mora azul.

En una etapa posterior, Ocean Spray incorpora a un segundo productor chileno, la empresa agrícola Cranberries Austral, ubicada en la región de Los Lagos al sur del país. Se conforma de esta manera, la base necesaria del crecimiento productivo, que cerró la temporada 2015 con una producción de 9,525 toneladas de arándano deshidratado. Cabe destacar que uno de los elementos estratégicos para decidir expandir su producción en Chile fue la estructura arancelaria favorable del país y la ubicación geográfica que hace más asequible el envío de productos de arándano secos endulzados a otros países.

Con base en lo descrito se puede concluir que la estrategia comercial utilizada por Ocean Spray para avanzar en el mercado agroindustrial, no está basada en la construcción de alianzas estratégicas con otras cooperativas, es decir, en la intercooperación, ya que las acciones que implementa para ganar posiciones en el mercado es la eliminación de la competencia a través de la compra de otras organizaciones cooperativas o de capital.

Aprovecha la flexibilidad de la legislación estadounidense para actuar como un monopolio sin violar las leyes, ya que incorpora como socios a la base de colaboradores de las empresas que adquiere tanto en Estados Unidos como en

otros países y declara sus activos como contribuciones al patrimonio de la cooperativa; con esto contrarresta la amenaza de bajos ingresos o mayor inversión en promoción para incursionar en nuevos mercados dentro de la industria de jugos, particularmente de arándano.

Las alianzas estratégicas que afianza alrededor del mundo tienen que ver con el aprovechamiento de los canales de distribución y conocimiento del mercado de las empresas locales, mismas a las que delega los costos de comercialización, promoción y apertura de nuevas plazas con los riesgos que esto implica para las organizaciones, su capital y trabajadores.

Si bien a lo largo de su desarrollo histórico Ocean Spray ha enfrentado desafíos comerciales vinculados con su expansión territorial, los problemas más agudos los ha experimentado al interior de su estructura, específicamente en el proceso de toma de decisiones, en el que se polarizan las opiniones de sus miembros acerca del rumbo que debe tomar la organización. Estos conflictos constantemente ponen en riesgo la continuidad de la cooperativa para convertirse en una empresa de capital, lo que pone en evidencia la débil construcción de su identidad cooperativa.

Es importante resaltar que la planeación estratégica basada en la comprensión del entorno permitió que la cooperativa superara las turbulencias en su actividad y se colocara como líder del mercado, no obstante, delega a un plano inferior el fortalecimiento de su estructura cooperativa y el beneficio social que puede generar a sus miembros y a las comunidades en las que se inserta.

Ocean Spray afronta el futuro con optimismo, consciente de que para seguir siendo útil a sus socios debe fortalecer su posición en el mercado, aprovechando sus puntos fuertes y atenuando sus debilidades, sin prejuicios y buscando las mejores alianzas, aún fuera del modelo cooperativo.

## **CAPÍTULO 5. COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS EN AMÉRICA LATINA. UN MODELO VIVO**

Las cooperativas son parte de la historia y presente de los países de América Latina, contribuyen con el desarrollo económico y social de cada país generando ingresos y fuentes de empleo para sus miembros. De acuerdo con la ACI (2016) tres de cada diez personas de la población integran de manera directa o indirecta el sector, esto demuestra que el cooperativismo es parte de la cultura económica y social de estos países.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2012) las cooperativas en la región cuentan con la oportunidad de colocarse como un sector influyente en los procesos de desarrollo económico y social en cada uno de sus países, a través del desarrollo local pero también del desarrollo internacional producto de la integración de los diferentes sectores, para competir con más elementos, tal como lo hacen otras empresas de capital.

Con base en la visión de que el cooperativismo y la economía social y solidaria es un modelo alternativo de organización y tiene resultados positivos en la contribución al desarrollo de la región centro y sur del continente, este capítulo tiene por objetivo, presentar el desarrollo del cooperativismo en América Latina, particularmente en la actividad agroalimentaria, para destacar la importancia que tiene este sector de la economía en la construcción de sociedades democráticas y equitativas, en las que la solidaridad es un valor fundamental.

Cabe resaltar que la realidad del sector cooperativo en la región es heterogénea puesto que cada país tiene, a lo largo de la historia, momentos de auge y declive que dependen de las características de su entorno; lo que es una realidad es que actualmente el cooperativismo latinoamericano atraviesa por un periodo de renacimiento y consolidación que es preciso analizar.

La investigación sobre las cooperativas internacionales en América se complementa con este capítulo en el que se retoma la experiencia de dos países de la región: Costa Rica y Argentina, en los que el cooperativismo se desarrolla con fuerza y su ejemplo puede servir de base para el desarrollo de nuevos modelos de organización cooperativa en otros territorios.

Por un lado Costa Rica representa un sistema cooperativo joven, comparado con el desarrollo histórico del cooperativismo en el resto del continente y con potencial de crecimiento en el sector agrícola, mientras que la Argentina es un país con una larga tradición en la Economía Social y Solidaria que cuenta con un sistema cooperativo consolidado y una fuerte identidad cooperativa.

Para ilustrar la forma en la que las cooperativas se desarrollan en los países mencionados, se seleccionaron además dos casos a partir del modelo de internacionalización de Uppsala. De tal forma que, para la primera y segunda etapa se tomó el caso de CaféCoop en Costa Rica, una agencia de exportación conformada por las siete cooperativas productoras de café más importantes del país, que han desarrollado como ventaja competitiva la comercialización del grano exclusivo o de autor, a través del modelo de producción de micro lotes.

Para ejemplificar la etapa tres del modelo Uppsala, se tomó el caso de SanCor, una cooperativa pecuaria en Argentina especializada en la producción de derivados de la leche. Con más de ochenta años de tradición y treinta años en el mercado internacional, la organización basa su crecimiento en la intercooperación y en las alianzas estratégicas con empresas internacionales.

Como sucede con otros movimientos sociales, las cooperativas desarrollan sus propias acciones y tienen su propia historia, por tanto el análisis de las organizaciones seleccionadas se centra en su constitución, desarrollo y la forma en la que aplican los pilares de la internacionalización cooperativa.

## **5.1 PANORAMA ACTUAL DEL COOPERATIVISMO AGROALIMENTARIO EN AMÉRICA LATINA**

Es notable el papel que desempeñan las cooperativas en todos los países latinoamericanos en cuanto a la generación de empleo, pero principalmente en la respuesta a las necesidades de los cooperativistas, lo cual refleja la verdadera esencia de su filosofía: servir a la comunidad con principios y valores firmes que se comparten a través de la colectividad.

El desarrollo del cooperativismo no ha sido fácil en todos los países, debido a políticas estatales y en algunos casos a la represión sufrida durante los gobiernos militares. A pesar de que en los años sesenta y setenta existían gobiernos que veían como amenaza al modelo cooperativo, este toma mayor fuerza a partir de los años ochenta del siglo XX como resultado de la integración de grandes organizaciones internacionales encargadas de velar por los intereses del sector, tal es el caso de la Alianza Cooperativa Internacional.

En el contexto macroeconómico, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2012) señala que América Latina mostró una fuerte recuperación económica después de las crisis de 2008 y 2009, apoyada por la recuperación de la economía mundial y las políticas económicas aplicadas en los países de la región. En el 2011, ese dinamismo fue menor que en el 2010, debido principalmente al debilitamiento de la economía mundial y una menor demanda de Brasil, la mayor economía de la región. América del Sur presentó la mayor tasa de crecimiento (4.6% FAO, 2012) y Centroamérica, a pesar del impacto negativo por el alza en los precios de sus importaciones, mostró una tasa promedio del 4.1%; el Caribe fue la subregión de menor recuperación en estos años con un 0.7 por ciento.

En la primera parte de 2011 el entorno externo fue relativamente favorable para la región, puesto que se mantuvo la demanda de sus productos de exportación, principalmente materias primas y productos del campo. Así, varios países lograron mejorar su desempeño, entre ellos los exportadores de petróleo, beneficiados por

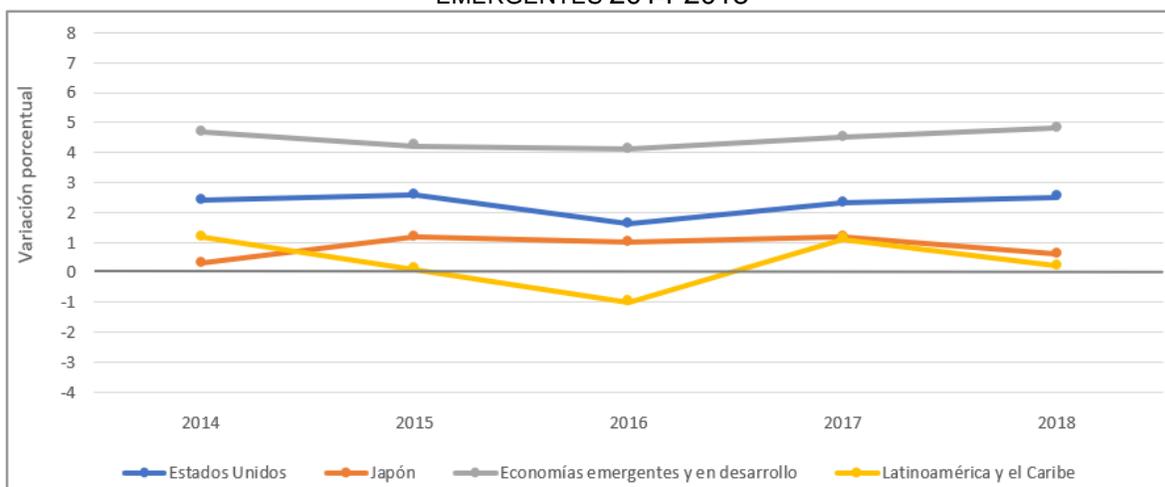
altos precios internacionales, o los centroamericanos y caribeños, favorecidos por un aumento de las exportaciones a Estados Unidos y las remesas de migrantes.

En la segunda mitad del año vivió la desaceleración del crecimiento, debido a la reducción de las compras por parte de la Unión Europea, que incidieron en menores tasas de exportación, la caída de precios de los principales bienes básicos y el descenso también de la demanda interna. En este contexto, las cooperativas agroalimentarias en América Latina se enfrentaron a la incertidumbre acerca del futuro de la economía mundial y la volatilidad de los mercados internacionales, adoptando medidas apropiadas y fortaleciendo las bases de su desarrollo económico y social.

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018) fue a partir del año 2015 que el crecimiento de la economía mundial pareció acelerarse, aunque con debilidades y amenazas externas, sobre todo en algunas economías avanzadas. Por su parte, como se muestra en la Figura 8, la situación en las economías emergentes y en desarrollo fue menos prometedora, debido sobre todo a los altos precios de las materias primas y a la desaceleración de la economía china. En América Latina, además de los dos factores mencionados se suman las crisis políticas internas en diversos países y la incertidumbre frente a la política comercial de Estados Unidos de América.

Las diferencias políticas y sociales en Latinoamérica a partir de 2016 también afectaron el desarrollo del cooperativismo, en países como Colombia y Paraguay, por ejemplo, se emitieron decretos a favor del cooperativismo, pero fueron anulados en menos de una semana. De la misma manera, en Ecuador, se derogó una ley específica para cooperativas de ahorro y crédito que les facilitarían el manejo de fondos de inversión de los trabajadores, en su lugar, estas cooperativas fueron integradas en la ley general de economía solidaria sin reconocimiento como entidades financieras.

FIGURA 8. TASAS DE CRECIMIENTO EN LAS PRINCIPALES ECONOMÍAS AVANZADAS Y EMERGENTES 2014-2018



Fuente: Elaborada con base en datos del Fondo Monetario Internacional (2017). *World Economic Outlook: Gaining momentum?*

No obstante, México marcó la diferencia al promulgar, en 1994 la Ley General de Sociedades Cooperativas que legitima el derecho de estas organizaciones sociales a ofertar productos y servicios a nivel nacional; regula la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las Sociedades Cooperativas, así como los derechos de los socios. Cabe señalar que, a raíz de los cambios sociales y ambientales por los que atraviesa el país y sus habitantes, esta ley añade la promoción de la cultura ecológica como el octavo principio cooperativo.

De acuerdo con la FAO (2012) en América Latina y el Caribe existen alrededor de 121 mil cooperativas de diferentes ámbitos, 33 mil de estas están relacionadas con el sector rural. A nivel mundial, y según datos de la ACI (2016) existen al menos 300 cooperativas que tienen un volumen de negocio de más de 824 mil millones de dólares.

Estos datos ilustran el papel tan importante que representan las cooperativas en el mundo, no sólo en la seguridad alimentaria y en la lucha para mitigar el hambre a nivel mundial. En ese sentido, la FAO considera a las cooperativas y organizaciones de productores como socios clave para enfrentar los numerosos desafíos del mundo de hoy. Por ello, se comprometió desde 2012 a fomentar el crecimiento de las

cooperativas agroalimentarias mediante el nombramiento de embajadores especiales encargados de difundir su labor y elaborando metodologías y herramientas de formación sobre el desarrollo organizacional y el apoyo a las políticas.

Este último elemento político es uno de los mayores retos que enfrenta el cooperativismo en general y en particular el agroalimentario, ya que la construcción de un marco legal adecuado a la doctrina cooperativa es una tarea pendiente en la región latinoamericana. Con la lucha tenaz de muchos cooperativistas, a partir del año 2010 comenzó a tomar mayor fuerza el impulso de iniciativas de ley para modificar políticas públicas a favor del sector en El Salvador, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Uruguay, Paraguay, Brasil y Argentina.

La escasa información histórica es otro problema que afecta a las cooperativas agroalimentarias debido a que para evaluar la experiencia de otras organizaciones es necesario contar con estadísticas homogéneas y actualizadas para mejorar y fortalecer los procesos tanto de la formación como del crecimiento de las actuales y nuevas cooperativas, así como impulsar políticas de estado que reconozcan su importancia en la economía y favorezcan su desarrollo.

Con la revolución digital en marcha, en un futuro cercano los datos pasarán a tener un rol mucho más relevante en la toma de decisiones a lo largo de las cadenas de valor, esto les permitirá mejorar sustancialmente el desempeño del sector agrícola, reducir los riesgos y mejorar la eficiencia a lo largo de todos sus eslabones. Es por ello que contar con información básica sobre las características del sector es fundamental, de ahí los esfuerzos desplegados por los mismos movimientos cooperativos, así como por organismos nacionales e internacionales como la FAO y la ACI para emitir estadísticas hasta ahora básicas que sean de utilidad en la toma de decisiones.

En las condiciones actuales de crisis económica generalizada en la región y de aumento de la presión sobre los recursos naturales manifiestan la necesidad de contar con la participación organizada de la población, en la que se incluya a los sectores más pobres y vulnerables para crear nuevos procesos de planificación del desarrollo económico.

Las organizaciones cooperativas y en particular las agroalimentarias que mantienen vínculos horizontales en la cadena de valor, son las encargadas de defender los valores culturales y al mismo tiempo satisfacer las necesidades sociales y alimenticias de las comunidades en las que operan; las cooperativas femeninas, por ejemplo, también contribuyen en muchas zonas, especialmente en la región andina, al mejoramiento de la calidad de vida rural.

## **5.2 CAFECOOP. PRODUCCIÓN COOPERATIVA Y AGROECOLÓGICA EN COSTA RICA**

A lo largo de su historia, el cooperativismo costarricense se presenta como un producto social complejo constituido para satisfacer las necesidades sociales originadas por la desigualdad en las relaciones económicas, productivas y mercantiles. La difusión de las ideas del cooperativismo europeo entre la población costarricense a finales del siglo XIX fue un detonante para la creación de nuevas organizaciones entre artesanos y campesinos con el objetivo de garantizar su calidad de vida a través de la cooperación solidaria.

El sector cooperativo tiene casi un siglo de estar integrado a la vida económica y social de Costa Rica, y ha pasado de ser una iniciativa constituida por unos pocos artesanos, a una importante fuerza socioeconómica en la actualidad. En términos demográficos, el 15% de la población costarricense tiene relación directa con las más de 700 mil cooperativas en todo el país (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, 2012). Las cooperativas gozan de gran credibilidad por los logros alcanzados, en particular las de servicios, ahorro y crédito, las industriales, de servicios múltiples y las de apoyo a la actividad agroalimentaria.

A partir de 1986, Costa Rica puso en marcha su política de apertura hacia los mercados externos, los que respondieron positivamente a la oferta del país y, como consecuencia, actualmente cuenta con tratados de libre comercio en todos los continentes. De Cárdenas y Mora (2012) sostienen que esa apertura permite que la economía se diversifique tanto en el sector primario como en el industrial y de servicios, ejemplo de este último son las cooperativas de ahorro y crédito.

Las cajas de ahorro cooperativo manejan cerca del 35% de los activos financieros del país, aunque algunas organizaciones pequeñas se han estancado por su bajo volumen de operaciones, con lo que se frena el flujo de capitales para la inversión en el sector. Las áreas de mayor desarrollo cooperativo son los servicios públicos (electricidad y salud) y la industria agroalimentaria con la producción y comercialización de café, lácteos, aceite de palma y carne, todos ellos con un impacto positivo en las zonas rurales y comunidades urbanas.

La política económica de apertura a nuevos mercados también favoreció la formación de cooperativas de consumo para la adquisición de materias primas y equipos a mejores precios por medio de las compras consolidadas pero actualmente son poco competitivas frente a las grandes empresas transnacionales de comercialización al detalle, que se instalaron en el país para recaudar la producción agrícola y pecuaria local a bajo costo y para comercializar productos de otras partes del mundo a precios inferiores.

El movimiento cooperativo de Costa Rica ha logrado mantener su expansión, a pesar de los cambios que conllevan la apertura comercial y la competencia de un mercado abierto a la globalización. La apertura de mercados obliga al sector cooperativo a dinamizarse y ser altamente proactivo para evitar ser minimizado. Al respecto la Organización Internacional del Trabajo declaró en 2008 que la sostenibilidad de las cooperativas en Costa Rica se debe en gran parte a la estabilidad política que impera en el país, a la gobernabilidad, el diálogo social, el

respeto por los derechos humanos y a la justicia social, construida a partir de su Estado social de derecho.

A estos elementos se suma la gestión responsable del medio ambiente respaldada por la legislación costarricense que incide en la promoción y cuidado ecológico y sanciona la alteración ambiental; esto hace de Costa Rica un país líder en la defensa del medio ambiente, en el que las cooperativas contribuyen con programas de responsabilidad dentro de los cuales se contemplan políticas orientadas a las mejores prácticas para la sostenibilidad ecológica, principalmente en el cultivo de productos como el café.

Costa Rica fue el primer país que estableció el cultivo de café en Centroamérica a finales del siglo XVIII, puesto que su potencial agrícola se basa en la explotación de suelos de origen volcánico, sumamente fértiles, con un clima en el que las temperaturas son relativamente uniformes y ciclos de lluvia favorables a lo largo de todo el año para el desarrollo de los cafetos.

Luego de lograr su independencia en 1821, en Costa Rica se incentivó el cultivo de café con programas de entrega de planta y derechos agrarios, así como la exención de impuestos a los productores y la posesión legítima de tierras a quienes produjeran café. Lo anterior derivó en la expansión de la superficie de cultivo y en el surgimiento de enclaves administrativos para el manejo de la nascente industria, entre ellos San José, capital nacional.

El proceso de exportación del café costarricense inició en 1830 con la venta a Panamá, esta relación comercial creó la necesidad de dotar a los productores de infraestructura; por ello, en 1940 la administración pública emprende la traza de caminos y carreteras para comunicar a los centros de producción y acopio. Estas obras aceleraron el flujo de mercancías, con lo que se logró la exportación de café inicialmente a Inglaterra y después a Francia, España, Alemania y Holanda.

A partir de 1900, el café de Costa Rica era exportado al viejo continente por medio de compañías intermediarias europeas, mismas que exigían a los productores un café de mejor calidad. Frente a esta demanda, se vivió una época de gran innovación para mejorar las técnicas de beneficiado; se experimentó con el beneficio húmedo para fermentar la semilla y darle al producto un sabor característico bien aceptado por el mercado europeo.

En las siguientes décadas del siglo XX, continuó la innovación en los procesos productivos: se redujo el tiempo de beneficiado mediante la incorporación de máquinas secadoras, despulpadoras, pulidoras y clasificadoras. Frente a los altos costos de inversión para incorporar máquinas en el beneficio, los pequeños productores no pudieron competir, no obstante, surgieron actores intermediarios que se encargaron de concentrar la producción en verde para su beneficio.

Junto a estos intermediarios y como consecuencia de la expansión territorial de las áreas de cultivo, se estableció la cadena de suministro del café en Costa Rica. Hasta la década de 1920 la mayor parte del café se transportó en carretas tiradas por bueyes, con el desarrollo de infraestructura en décadas posteriores, el transporte de la producción se realizó en vehículos automotores, manejados por nuevas organizaciones de transportistas.

Desde mediados del siglo XX la caficultura costarricense experimentó cambios productivos importantes. A pesar de que la mayor producción de café era de la variedad *Typica*, la baja densidad de siembra exigía sustituirla por un cafeto de mayor producción, de ese modo cafecultores y autoridades de gobierno, decidieron cambiar la variedad de café a variedades de porte bajo como Caturra.

Las mejoras genéticas a partir de los cambios mencionados aumentaron la densidad de siembra y elevaron el riesgo de plagas y enfermedades del cultivo. Para reducir la vulnerabilidad de la producción, los cafecultores comenzaron a utilizar fertilizantes,

abonos y suplementos naturales, elaborados a partir de residuos orgánicos y otros elementos presentes en el ambiente.

A partir de la segunda mitad de la década de 1970, el cien por ciento del café producido en Costa Rica es de la especie Arábica, de las variedades *Caturra* y *Catuaí*, ambas con mejores características organolépticas (agradable, aromática y fina) que otras variedades. De acuerdo con información de Gamboa (2014) desde 1989 en Costa Rica está prohibido legalmente la siembra de café *Robusta* ya que se considera de menor calidad.

La producción nacional se divide en ocho regiones, delimitadas en la Figura 9, de las cuales el 80% de la superficie de cultivo, de acuerdo con Gamboa y Ross (2016), se localiza en terrenos ubicados entre los 800 y 1,600 metros sobre el nivel del mar que cuentan con suelos fértiles de origen volcánico y de poca acidez y, en los que la temperatura oscila entre 17° y 28° C., con precipitaciones medias de 2,500 milímetros por año.

Como resultado de las innovaciones a lo largo de su desarrollo histórico, el café de Costa Rica se distingue a nivel mundial por producirse bajo un método estandarizado que se basa en el beneficiado por vía húmeda, en el que la remoción de la pulpa se realiza el mismo día de la cosecha del grano para mantenerlo fresco. Otro proceso que añade valor al café es el secado al sol, puesto que permite conservar las características naturales del café, un elemento de gran demanda internacional.

El café de Costa Rica recibió en 2011, la indicación geográfica de parte del Registro de la Propiedad Industrial del país, con esta medida el grano nacional fue reconocido y distinguido mundialmente a través de la denominación Café de Costa Rica. Esta protección resalta las características propias del café costarricense, es de utilidad para lograr que en los mercados exteriores se vincule al café de Costa Rica con la calidad y resalta las características de su territorio.

FIGURA 9. UBICACIÓN DE LA REGIÓN CAFETALERA DE COSTA RICA



Fuente: La Cafeógrafa(2018). *Las 8 regiones, y 8 sabores del café de Costa Rica.*

El Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE), de acuerdo con Gamboa y Ross (2016) señaló que el cultivo de café se dividió en 2016, de acuerdo con la dimensión de la superficie de cultivo, de la siguiente forma: El 92% de los productores son pequeños ya que poseen menos de cinco hectáreas de cultivo, no obstante, este gremio produce el 44% del café en el país; el 6% del sector son medianos productores que cultivan entre 5 y 20 hectáreas, mientras que el 2% tiene plantaciones de más de 20 hectáreas en las que se produce el 35% del grano.

La comercialización de café se encuentra en manos del sector privado y social a través de las cooperativas, no obstante, el Estado mantiene la supervisión y control por medio del ICAFFE, en cuya Junta Directiva están representados todos los actores que intervienen en la actividad, esto con el propósito de garantizar una participación equitativa e incluyente.

En el sector agroalimentario operan 39 cooperativas registradas por el ICAFFE, la mayoría se dedican a actividades agrícolas, entre las que se destaca la producción de caña, café, palma aceitera, plátano y hortalizas. Dada la ubicación geográfica del país, su zona económica exclusiva es rica en especies marinas para el consumo,

por ello las cooperativas pesqueras son especialistas en la producción y tratamiento de tiburón, dorado, corvina, pargo, entre otras especies.

De acuerdo con el último Censo Nacional Cooperativo, del total de cooperativas registradas, el 7.2% realizaron operaciones de exportación superiores a los 210 mil dólares en 2011 (Instituto Nacional de Fomento Cooperativo, INFOCOOP, 2012). Estas cooperativas comercializan principalmente café a Europa, Estados Unidos de América, Canadá y China, además de plátano, yuca, derivados de la leche, azúcar, carne y aceite de palma. En el mismo año, las cooperativas agroalimentarias destinaron cerca de 20 millones de dólares en la importación de empaques, equipo especializado para la producción de café e insumos agrícolas provenientes de Estados Unidos de América y Panamá.

La estructura del sector cooperativo en Costa Rica es de carácter ascendente, de aquí que, las cooperativas cafetaleras del país generalmente se agrupan en cooperativas de segundo grado, de carácter principalmente industrial y comercial, que les permita competir en una economía abierta. Las cooperativas de segundo grado representan a sus afiliadas, defienden sus intereses y ofrecen servicios económicos, información sobre los mercados y perspectivas económicas de corto o mediano plazo y en algunos casos fungen como agencias de comercio exterior.

Con este último propósito, en el año 2001 se fundó el Consorcio Cafetalero de Exportación (Cafécoop), una cooperativa de segundo grado que agrupa a siete cooperativas productoras de café que en conjunto suman 13,558 productores que benefician 25 mil toneladas anuales, (Cafécoop, 2019; ver Tabla 3).

La cooperativa tiene la función de gestionar las ventas de café en el mercado exterior, procurando siempre obtener las mejores condiciones y precio para el productor, así como fomentar las relaciones y alianzas con organismos nacionales e internacionales de cooperación y desarrollo.

TABLA 3. COOPERATIVAS QUE INTEGRAN A LA COMERCIALIZADORA CAFECOOP

Nombre	Año de creación	No. de socios	Localización	Otras actividades	Certificaciones
CoopeSabalito R. L	1964	1,250	Cantón Coto Brus. Región cafetalera de Brunca	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supermercado mayorista</li> <li>● Servicentro automotriz</li> <li>● Centro de abasto para insumos agrícolas</li> <li>● Centro de abasto para ferretería, construcción y electrónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fair Trade</li> <li>● C.A.F.E Practices</li> <li>● ISO 9001:2000</li> <li>● ISO 14001: 2004</li> </ul>
CoopeLibertad R. L	1961	1,540	Provincia de Heredia Región cafetalera de Valle Central	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ahorro y crédito</li> <li>● Servicios médicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● UTZ Kapeh</li> <li>● RainForest Alliance certificate</li> <li>● C.A.F.E practices</li> </ul>
Coope El Dos R. L	1971	570	Cantones de Tilarán, Abangares Región cafetalera de Guanacaste	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ahorro y crédito</li> <li>● Supermercado mayorista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utz Kapeh</li> <li>● C.A.F.E. Practices</li> <li>● Fair Trade</li> </ul>
CooproSanVito R. L	1965	960	Provincia San Vito. Región cafetalera Brunca	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ahorro y crédito</li> <li>● Supermercado mayorista</li> <li>● Mutual de seguros</li> <li>● Instituciones educativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fair Trade</li> <li>● C.A.F.E Practices</li> </ul>
CooproNaranjo R. L	1960	2,338	Cantón de Naranjo Región cafetalera Valle Occidental	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ahorro y crédito</li> <li>● Supermercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Utz Kapeh</li> <li>● C.A.F.E. Practices</li> <li>● Fair Trade</li> </ul>
Coopedota R.L	1960	900	Dota, San Marcos de Tarrazú. Región cafetalera de Brunca	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centro de abasto para insumos agrícolas</li> </ul>	Certificaciones AA y AAA que la propia cooperativa da a sus socios.
CoopeAgri El General R.L.	1962	6,000	San Isidro, cantón Pérez Zeledón Región cafetalera de Brunca	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Producción agrícola de caña de azúcar, cacao y plátano</li> <li>● Supermercados</li> <li>● Tienda de conveniencia</li> <li>● Almacenes de suministros agrícolas</li> <li>● Estación de combustible y ferretería</li> <li>● Servicios: cafetería, clínica médica y área forestal.</li> <li>● Bienes raíces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Essential Costa Rica</li> <li>● Fair Trade</li> <li>● USDA Organic</li> <li>● Food Safety System Certification 22000</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Un aspecto importante de la producción de café en Cafécoop son las prácticas agroecológicas que implementan los asociados y que contribuyen de manera significativa al cuidado del ambiente, así como a la sustentabilidad en la explotación de los recursos naturales, económicos y humanos. Es a través de esta forma de producción que las cooperativas logran armonizar la interacción biológica de los cultivos, la fauna local y los asentamientos humanos, al tiempo que contribuyen a la formación de un sistema alimentario justo y sostenible.

En Cafecoop la producción de café se compone de técnicas agroecológicas como el control de plagas biológico, en el que se utilizan microorganismos o insectos depredadores de las principales plagas como la broca (*Hypothenemus hampei*); también aplican el control cultural que se refiere a labores agrícolas que ayudan a reducir la población de la plaga, por ejemplo, la poda regular para evitar que los insectos se hospeden en el cafeto. Por medio del control mecánico, se recolectan los frutos caídos para evitar que su descomposición atraiga a la broca; el control etológico permite que los productores estudien el comportamiento de la plaga, para planificar las actividades de acuerdo con el ciclo productivo.

La aplicación de fertilizantes químicos es el último recurso que utilizan los productores pues su prioridad es el cuidado del suelo y del agua; en su lugar, realizan la planeación del cultivo basado en la técnica del cafeto arbolado en la que se asocia el cultivo de café con árboles maderables, frutales y algunos arbustos. La estrecha interacción entre los árboles y el café genera una finca biodiversa en la que se obtienen productos secundarios como madera, frutas, leña, forraje, se mejoran los suelos y la calidad del agua.

La producción en los cafetos arbolados estimula la fijación de nitrógeno especialmente cuando se plantan leguminosas y las raíces de los árboles mejoran la aireación del suelo; las hojas y la sombra reducen la invasión de malezas, se incorpora materia orgánica directamente al suelo para aumentar su fertilidad y los cafetales cuentan con sombra para favorecer su óptimo desarrollo.

Para eliminar la contaminación del café durante su beneficio, los productores de Cafecoop tamizan el grano para retirar los filamentos de pulpa suspendidos y otros elementos presentes durante la cosecha. El ahorro de agua se basa en la recirculación para el despulpado, además de que el transporte de la pulpa se realiza en seco para disminuir la contaminación y desperdicio del líquido, mismo que es tratado posteriormente por medio de sedimentadores de propiedad común.

El ciclo de beneficiado se cierra con la recolección de los desechos producidos, se seleccionan aquellos que pueden incorporarse a la producción de abonos orgánicos y en el caso de la cáscara, conocida como pergamino, se recolecta como complemento del combustible utilizado a lo largo del proceso.

Con el objetivo de aprovechar nuevas oportunidades de mercado en el extranjero, los productores cooperativos de Cafecoop emprendieron un proyecto productivo en 2015: diseñar una estrategia de posicionamiento en mercados de alto valor y diferenciación en línea con las nuevas tendencias mundiales de consumo, lo que incluye experiencias cada vez más personalizadas y diferenciadas. La estrategia consistió en instalar sus propios micro beneficios para tomar el control de esa área del proceso bajo el modelo de producción de micro lotes.

Un micro lote, se compone de cafés exclusivos y de calidad excepcional, con perfiles de taza muy destacados, que se someten a condiciones especiales de selección, transporte, conservación y preparación, y que se ofrecen en volúmenes limitados a mercados de especialidad. El programa de micro lotes de la cooperativa nació de la riqueza y diversidad de la caficultura costarricense y la presencia de microclimas en las zonas productoras del grano, que le confieren características excepcionales y diversos matices al café producido.

El programa se enfoca en el acompañamiento permanente a los productores de la cooperativa, desde las labores de cosecha y beneficio en finca, el aseguramiento y conservación de sus características excepcionales, así como la inclusión de estos

café gourmet en una cadena de valor hacia la exportación. Durante todo el proceso logístico se garantiza el transporte oportuno, el almacenamiento en condiciones controladas, la trilla especializada y el empaque al vacío con el fin de soportar esta exigente y especializada labor.

La venta de micro lotes genera ingresos mayores y más estables. Esto se debe a que los productores no solo reciben un salario mayor por cada libra de café, sino que también pueden planificar con anticipación gracias a que antes de reservar una sección de su finca para el cultivo del micro lotes, la comercializadora Cafecoop negocia un contrato con el comprador en el extranjero, que puede solicitar métodos específicos de producción, procesamiento y puntajes de taza.

Además de que la producción de micro lotes generó mayor empleo y beneficios para la comunidad a través de los ingresos por las ventas aseguradas, el viraje a esta forma de producción requirió que los cooperativistas implementaran un sistema de control de riesgos y administración del trabajo adicional, ya que el proceso productivo exige tiempos de fermentación y secado más largos, la verificación de madurez y niveles de azúcar durante la recolección, así como el control específico de la sombra y temperatura del café.

Debido a que el cultivo de café es un negocio impredecible, entre otras cosas por los factores ambientales como las lluvias repentinas que pueden dañar los cultivos y causar una sobre maduración de las cerezas, los productores se capacitan para tomar medidas inmediatas si esto sucede, e incluso cambiar los métodos de procesamiento planeados. Si no pueden evitar un daño excesivo en las cerezas, es posible que se observe una reducción significativa en la calidad de la taza.

Otro de los cambios que se implementó en las cooperativas fue la formación de un grupo de profesionales agrónomos pertenecientes a cada organización. Este equipo de especialistas se encarga de seleccionar los mejores procesos para cada lote y da seguimiento a su desarrollo, definen los diferentes lotes, teniendo en cuenta las

variedades, el clima y la ubicación, también verifican el nivel de azúcar de las cerezas y determinan cuándo estas están listas para cosecharse, analizan el clima y el suelo, y también supervisan el procesamiento húmedo y la fermentación.

Cada micro lote cuenta con una etiqueta que describe todo el proceso que va desde la recolecta en adelante. Incluye la fecha de cosecha, el nivel de azúcar de las cerezas, el proceso de fermentación y el tiempo de secado. El seguimiento de esta información es crucial para garantizar que se sigan las mejores prácticas de procesamiento y para evitar cualquier confusión posible durante la logística y el transporte internacional.

Para Cafecoop, hay una gran cantidad de datos que se deben administrar ya que el 40% de la cosecha colectiva se produce y se procesa como micro lotes. Esto suma de cuatro a seis lotes por parcela por cosecha, y cada lote tiene entre 7 y 920 kilos en tamaño. Por ello, recopilan y examinan los datos de años anteriores para comprender las tendencias, de qué forma los métodos de producción varían según el clima y, experimentar desde una posición de conocimiento.

Todos los asociados tienen acceso a los datos, pueden ver automáticamente cuándo se realizan los análisis físicos y sensoriales diarios de cada parcela; tener acceso a datos precisos y completos durante el procesamiento, ayuda al equipo a responder de inmediato cuando hay un problema, reduce los errores antes y durante el procesamiento, mantiene al equipo y al comprador al día con los desarrollos y contribuye a garantizar que el café sea de la más alta calidad.

Para los asociados de Cafécoop la producción de micro lotes de alta calidad es una tarea ardua que requiere cumplir estándares rigurosos durante todo el proceso para cumplir con las expectativas de los compradores y consumidores extranjeros por ello, el equipo de especialistas se asegura que la información se recopile, la calidad se analice y que se sigan los buenos procesos a lo largo de toda la cadena de suministro.

Para garantizar que el consumidor reciba un producto con la calidad esperada, Cafecoop como responsable de coordinar a los cooperativistas, trabaja en el diseño de procesos estandarizados para la cosecha, beneficio y empaçado sin importar las variaciones en la producción de cada una de las siete cooperativas que la integran. Por ello, trabaja en procesos de certificación nacional e internacional de calidad, sello sostenible y de comercio justo.

Actualmente Cafécoop comercializa marcas certificadas con el sello Fair Trade para garantizar el trato justo hacia las organizaciones productoras y el respeto a los derechos humanos de los trabajadores y trabajadoras, así como del medio ambiente. Bajo esta certificación han logrado colocar los productos en tiendas de venta al detalle y restaurantes ligados al movimiento de comercio justo países como Estados Unidos, Alemania, Holanda, Israel y Brasil.

La organización también es parte del programa Coffee and Farmer Equity Practices, desarrollada por la organización Conservation International y Scientific Certification Systems, por medio del cual garantiza que el café se cultiva y procesa de manera sostenible y que los agricultores reciban una retribución equitativa por su cosecha en los mercados internacionales.

Para seguir trabajando bajo el modelo de mejores prácticas productivas, en 2016 las siete cooperativas invirtieron, a través de la comercializadora Cafecoop, en la adquisición de su propia planta de molienda llamada Grano de Oro, ubicada en Turrialba, Costa Rica con esto pretenden agilizar el acopio de la producción total de los cooperativistas más alejados del país. La planta cuenta con un laboratorio de control de calidad para fortalecer su sistema de trazabilidad internacional.

Para continuar el avance en el uso de prácticas sostenibles, Cafécoop planea instalar en los próximos años una central hidroeléctrica para generar su propia energía renovable, con esto acortarán costos en el proceso de beneficio, tueste, molienda y empaçado. Además, planean que en el mediano plazo este sistema de

energía pueda expandirse hacia las comunidades como parte de los servicios urbanos indispensables para su desarrollo.

El modelo de producción de café basado en la sustentabilidad ha hecho de Costa Rica un país de referencia para la producción agrícola ya que permite la reproducción de plantaciones con alta diversidad biológica y con bajas alteraciones al suelo; conserva los recursos y protege el ambiente al tiempo que permite a las cooperativas competir en el exterior con ventaja basada en la calidad y exclusividad de sus productos.

Como comercializadora, Cafecoop establece contacto con el mercado exterior por medio de otras organizaciones comerciales que le permiten cerrar las ventas anticipadas de los micro lotes, a partir de la caracterización de las necesidades de sus clientes y los consumidores extranjeros. A partir de este análisis implementa métodos de producción estandarizados para afianzar nuevas ventajas competitivas, por ello la cooperativa es una organización que se encuentra en la vanguardia de las cooperativas internacionales de Costa Rica.

### **5.3 SANCOR: IDENTIDAD COOPERATIVA EN LAS ORGANIZACIONES PECUARIAS DE ARGENTINA.**

A lo largo de la historia, el cooperativismo en Argentina se ha desarrollado en todos los sectores económicos, respondiendo en la mayoría de los casos, a momentos socioeconómicos críticos y a los problemas institucionales del país. Las primeras formas de organización cooperativa datan de finales del siglo XIX, fomentadas por la acción de inmigrantes europeos que pusieron a prueba en el país una experiencia que por aquél tiempo era ya un modelo aprobado en el llamado viejo continente.

Argentina ha sido desde su formación como país independiente, un punto obligado de encuentro para la comunidad europea, sus agrestes cordilleras semejantes a las montañas alpinas de Europa central, sus costas extensas y sus territorios vastos le

han permitido al país sudamericano albergar cultivos, tradiciones y costumbres europeas.

El modelo exportador de occidente fue una de las primeras causas para adentrarse en América principalmente en las regiones centrales y sureñas de Argentina, las experiencias europeas de asociación fueron el origen del modelo de la Economía Social y Solidaria que se desarrolla actualmente. Casi a finales del siglo XIX, una sociedad de pequeños productores agropecuarios respondió a la presión económica, a la falta de alimentos y al abastecimiento de productos básicos con la fundación de la primera cooperativa en el país.

En años posteriores y recién iniciado el siglo XX la variedad de sectores en los que las cooperativas participaban se incrementó. Específicamente, en 1905, se fundó el Hogar Obrero, la primera organización de construcción y crédito, además de una cooperativa de consumo en Bahía Blanca denominada Cooperativa Obrera que hoy día cuenta con más de un millón de socios (Cooperativa Obrera, 2018).

A partir de 1920, comienza el auge cooperativo en Argentina, cada vez más servicios y bienes eran producidos y ofertados por mutuales, cooperativas y otras formas de organización social, incluso, las organizaciones comenzaron a participar en el sector energético y de servicios que hasta ese momento eran ofrecidos por la administración pública.

Entre 1930 y 1940 las políticas internacionales se confrontaban en bandos antagónicos, estas luchas mermaron la expansión cooperativista porque sus ideales eran asociados al socialismo y al anarquismo, ideas políticas vetadas por los grandes capitales y sus representantes. Después de intensas luchas obreras en calles, fábricas y puertos, el cooperativismo se afianzó dejando a su paso justicia social e inclusión en el mundo de los negocios. De acuerdo con Senkiw (2014) las cooperativas se multiplicaron casi en un 250%, en la década referida, y para 1969 se registraron cerca de 368 mil asociados en todo el país.

Las cooperativas agropecuarias también tomaron fuerza por su diversificación en productos, además de la incorporación de conocimientos y experiencia del intercambio con países como Suiza y Alemania a través de la migración. Adaptaron ganado de doble propósito, lograron mejorar la genética e impulsaron razas que sirvieron muy bien para la explotación de leche. Por si fuera poco, las unidades de producción ganadera fueron el ejemplo de trabajo cooperativo desde la siembra de forrajes hasta la distribución de productos.

Los fundadores de las cooperativas eran progresistas y varios de ellos militaban en partidos de izquierda que buscaban impulsar leyes, tomando escaños en las cámaras, para beneficiar al campo y a la economía con objetivos sociales. Para obtener voz se crearon organismos de representación tales como la Unión de Cooperativas Chaquetas, que agrupaba a algodoneros y la Sociedad Cooperativa de Lechería de Zavalla en la provincia de Santa Fe.

Estas organizaciones crecieron rápido debido a la aceptación de sus productos, pero particularmente a las alianzas que tuvieron entre organizaciones y mutuales del gremio. Los líderes gremiales luchaban contra el monopolio inglés que se llevaba la producción ganadera a Inglaterra y con ello el beneficio económico para las familias argentinas. Por lo tanto, la unión de cooperativas acordó mediante una asamblea que ninguna de sus organizaciones firmaría acuerdos con empresas de capital, fortaleciendo así la intercooperación.

Eran años y lugares en los que las privaciones, las dificultades, la falta de oportunidades, el clima hostil y la incomunicación, eran constantes entre la actividad agroalimentaria y entre los productores, mismos que asumieron iniciativas inéditas, que imaginaron nuevos escenarios y rescataron los valores colectivos para la formación de organizaciones sociales.

La industria agropecuaria argentina se enfocó en el desarrollo de derivados de la leche más que en la carne debido a la crianza de razas como la Shorthorn, Hereford y Aberdeen Angus; los productores adaptaron a las reses para un doble propósito debido a las condiciones climáticas del territorio, sin embargo aprovecharon más la transformación de lácteos para producir una gran variedad de productos con calidad alimentaria que les permitieron competir con los líderes de la industria europea: Alemania y Francia.

En los últimos años de la década de los años 60, la industria de lácteos tuvo una participación de la exportación de casi el 50% de la producción total, no obstante, las graves crisis políticas y económicas del país inhibieron su crecimiento, culminando así una larga etapa de bonanza de la lechería argentina que inició a principios del siglo XX. Luego, entre los años 1970 y 1990, como consecuencia de los cambios en las políticas lecheras de los países más desarrollados del hemisferio norte, el sector se orientó casi exclusivamente hacia el abastecimiento del mercado interno (SanCor, 2019).

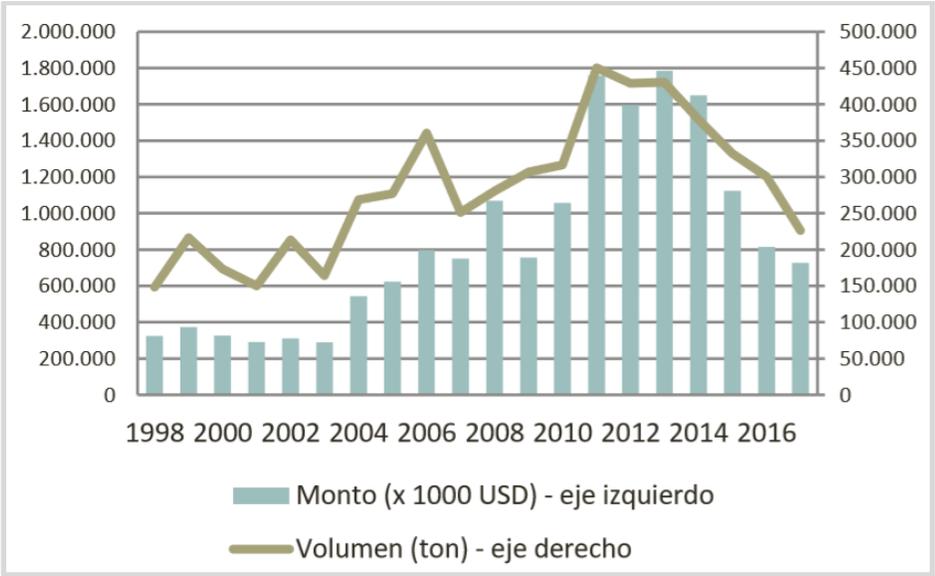
Iniciado el siglo XXI la industria lechera argentina recobró su dinamismo tecnológico y productivo, con ello comenzó un proceso de articulación con el mercado global que, con altibajos, se mantiene en la actualidad, con una participación de las exportaciones que oscila entre el 15 y 28% de la producción total (Observatorio de la Cadena Láctea Argentina OCLA, 2018).

Sin embargo, de acuerdo con el OCLA (2018) el sector ha entrado en un proceso de estancamiento global que lleva prácticamente 20 años, pues los niveles productivos del año 2017 son los mismos que los del año 1998 y 1999. La misma fuente dio a conocer que la producción de leche en Argentina está concentrada en las provincias de Córdoba (37%), Santa Fe (32%) y Buenos Aires (25%). En el año 2017 se registraron 11,326 unidades de producción, que se distribuyeron en Santa Fe (31.5%), Córdoba (30%), Buenos Aires (22.1%), Entre Ríos (7.6%), el resto (8.8%) se distribuye en pequeñas comunidades de la Pampa.

Según datos del OCLA (2018), el mercado interno es el destino del 75.8% de la producción nacional de leche, el 16.6% se destina a la exportación, mientras que el 7.6% son mermas de la industria. De lo que se destina al consumo interno, la mayor parte se comercializa a través del canal minorista (96%) y el resto a ventas industriales e institucionales.

Con relación al destino de las exportaciones, la industria láctea argentina tiene un buen grado de diversificación, tanto a nivel regional y global. En la última década, los principales compradores han sido Brasil, Venezuela, Argelia y Rusia, y más recientemente, China. Sin embargo, en los últimos dos años, con la retirada de Venezuela y la menor oferta exportable, la situación ha cambiado notablemente entre los años 2008 y 2017, tal como se muestra en la Figura 10.

FIGURA 10. EVOLUCIÓN DEL VOLUMEN Y VALOR DE LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE ARGENTINA. 1998- 2017



Fuente: Tomado de OCLA(2018). *Diagnóstico competitivo del sector lácteo argentino.*

En este contexto y gracias al trabajo conjunto de los productores tamberos<sup>14</sup>, ubicados en la zona limítrofe de las provincias de Santa Fe y Córdoba quienes, en medio de serias dificultades de índole económica y política se asociaron para que su producción fuera valorada, especialmente la crema y la caseína<sup>15</sup>. El objetivo principal de su unión, denominada SanCor, fue comenzar con la elaboración de mantequilla como un producto conjunto a partir de la leche aportada.

El 17 de septiembre de 1938, 16 cooperativas primarias participaron en Sunchales de la primera reunión constitutiva de la Organización. Querían unir todas sus organizaciones en una gran federación de asociaciones para poder evitar a los intermediarios, así como producir y repartir las ganancias de manera equitativa entre todos sus socios.

El impulso del movimiento cooperativo a nivel mundial contribuyó a alentar la búsqueda de una solución colectiva basada en la determinación individual de cada uno de sus miembros. A través de la cooperativa, los tamberos pudieron defender mejor sus derechos, comprar insumos en una mayor escala y a precios más bajos, compartir tecnología, experiencias, a la vez que lograron mayor capacidad de negociación para fijar un precio de venta superior.

En sus comienzos, ya existía una buena cantidad de cooperativas tamberas, diseminadas en una vasta región que comprendía varias provincias. Los resultados satisfactorios de SanCor indujeron a muchas de ellas a sumarse al grupo fundador, mientras que también surgían otras más que decidieron incorporarse a la nueva cooperativa de cooperativas.

---

<sup>14</sup> En Argentina, se les denomina tamberos a los productores de lácteos y ganaderos especializados en la crianza de ganado de doble propósito, por lo general son productores propietarios de un contenedor donde se almacena la leche para su posterior procesamiento.

<sup>15</sup> La caseína es una proteína de la leche de los mamíferos que contiene gran cantidad de fosfato y que se emplea en la industria del papel, de pieles, de pintura, en medicina y en alimentación.

La naturaleza de las cosas llevó a que Sunchales fuera elegida como el lugar más indicado para la instalación de la primera fábrica de manteca (1940), por la cantidad de cooperativas con las que contaba en sus cercanías, su ubicación geográfica (se situaba en medio de una gran cuenca lechera) y, por su acceso a rutas y vías ferroviarias. Posteriormente, se inauguraron otras fábricas mantequeras en Brinkmann (1943), Devoto (1944) y Coronel Charlone (1949), además de la primera fábrica y depósito para la maduración de quesos en Gálvez (1947).

Así, en pocos años, SanCor alcanzó un rápido desarrollo y dio origen a la actual cuenca lechera central argentina. A la primitiva elaboración de manteca, fundamento de prestigio nacional e internacional, siguieron incorporándose otras actividades industriales, que consolidaron a la organización y le confirieron el liderazgo de la lechería del país.

La contribución de SanCor, con relación a la producción, fue más allá de los tambos. Se crearon y fomentaron soluciones integrales que arraigaron a los productores y a sus familias al campo, al impulsar económicamente el mejoramiento de redes viales, de electrificación, de telefonía, entre otros servicios y equipamiento.

Con el paso del tiempo y de acuerdo con las necesidades de la cooperativa, se fueron creando otras organizaciones y proyectos para garantizar el acceso de sus asociados a servicios como los seguros (Sancor Seguros), atención de la salud (SanCor Salud), servicios financieros y previsionales, provisión de insumos y comercialización para subproductos de la explotación lechera, entre otros.

A través de los años SanCor dio respuestas a las necesidades de productores, empleados, proveedores, clientes y consumidores. Las comunidades de la región, se vieron beneficiadas por la vocación y acción solidarias. Se promovió el fortalecimiento del capital social con la creación de la Federación de Centros Juveniles (1950) para la formación de futuros dirigentes cooperativos, y de la

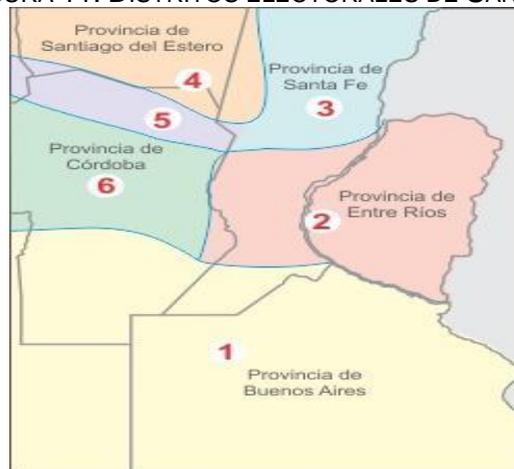
Fundación SanCor (1988) para la capacitación técnico-empresarial dentro de la economía social.

SanCor se conformó, hasta el año 2016, por 15 complejos industriales que incluyen los procesos de elaboración de mantequilla, quesos, leche fresca, crema, yogur, postres y flanes, leche en polvo, dulce de leche, leche esterilizada, fórmulas especiales y suero fluido. También posee dos depósitos de maduración de quesos y una planta de fraccionado de leche en polvo.

En lo que respecta a la composición de sus asociados, SanCor es una cooperativa de primer grado conformada por 324 socios productores de leche y 51 cooperativas asociadas como proveedoras de materias primas; a ellos se suman 2,100 personas empleadas. La Administración de la cooperativa está a cargo de un Consejo de Administración constituido por trece consejeros titulares y seis suplentes que se eligen mediante una Asamblea Anual.

Los productores asociados participan en las decisiones del negocio a través de diversas instancias de interacción como las reuniones distritales, encuentros de capacitación y contacto permanente. Para la elección de candidatos que integran el Consejo de Administración se conforman seis distritos electorales determinados por límites geográficos como se muestra en la Figura 11.

FIGURA 11. DISTRITOS ELECTORALES DE SANCOR



Fuente: Tomado de Sancor, 2019.

En 2005 se modificó el Estatuto Social de la cooperativa para mejorar la relación con los productores, tener mayor acceso a los servicios públicos, mejorar la capacitación productiva y comercial e incentivar la participación de los socios en la toma de decisiones. Esto originó una reorganización en el organigrama puesto que algunas de las cooperativas fundadoras, que eran consideradas intermediarias de la leche se convirtieron en proveedoras de múltiples insumos y servicios de asesoría en materia de producción.

El resultado de estos cambios fue la comprensión de que la calidad de la leche sería un elemento distintivo del negocio. El énfasis permanente en la correcta aplicación de prácticas que garantizaran el mantenimiento de las propiedades de la materia prima fue el sostén de la innovación, del desarrollo y la incorporación de nuevas tecnologías para diferenciar a los productos SanCor en los mercados nacional e internacional, donde hasta hoy conserva el privilegio de ser el mayor exportador de productos lácteos del país.

Asimismo, la expansión de programas de mejoramiento para la recolección y recepción de la materia prima en la que se introdujeron los equipos de frío para el almacenamiento, que permitieron enfriar y conservar la leche para el desarrollo tecnológico de los asociados; la creación de grupos para la formación y asistencia cooperativa permitieron a los productores el desarrollo eficiente y rentable.

Hoy, SanCor, es la mayor organización láctea de Argentina ya que procesa el 20% de la leche del país (SanCor, 2018). A partir de 1986 comenzó con su incursión en mercados exteriores por medio de la exportación de lácteos a Brasil y dos años después instaló una oficina comercial en ese país, con el nombre de SanCor Do Brasil. En la actualidad sus productos se venden a más de 30 países y cuenta con una oficina comercial en Estados Unidos de América cuya función principal es actuar como receptora de las licencias de importación otorgadas por el gobierno argentino para acceder al mercado norteamericano, abarcando también las licencias otorgadas directamente por el gobierno de Estados Unidos de América.

Un aspecto importante en su proceso de internacionalización fue la capacidad de generar alianzas estratégicas por medio de la intercooperación para el desarrollo de nuevos negocios como la sociedad que estableció con Arla Foods, cooperativa sueco-dinamarquesa con presencia en todo el mundo, para la elaboración de proteína láctea a partir del suero de queso (un subproducto de la elaboración de quesos), utilizada para diversos fines en la industria de la alimentación.

Otro ejemplo de la capacidad de complementación de la cooperativa es el acuerdo comercial realizado con Fonterra, empresa público-privada de origen cooperativo de Nueva Zelanda, que lidera el intercambio mundial de lácteos. A través de ella se comercializan todos los *commodities* a distintos destinos internacionales.

La tercera red de cooperación internacional es la alcanzada en los inicios de 2011 con Mead Johnson Nutrition, líder mundial en alimentos infantiles. La relación es de carácter comercial y tiene el objetivo de expandir la utilización de las fórmulas englobadas bajo la denominación SanCor Bebé al mercado del cono sur de América. Asimismo, como parte de una estrategia de crecimiento y expansión, en 2013 la cooperativa inició el envío de fórmulas infantiles a China.

A pesar del crecimiento internacional de SanCor, los diferentes escenarios que se vivieron en materia política, económica y social en el país generaron desequilibrios en el desarrollo de la cooperativa y en su capacidad de dar respuesta a las necesidades de sus asociados. Las sucesivas crisis económicas a partir de los años 80, la baja demanda del mercado interno y los cambios tecnológicos, entre otros aspectos, constituyeron el conjunto de causas que llevaron a la organización hacia una crisis profunda por la que aún atraviesan.

Si bien la cooperativa tuvo un ciclo de renovación de su estructura industrial, comercial y de servicios entre 1995 y 1999, esto implicó una inversión superior a los 240 millones de dólares que adquirió a través de diferentes instrumentos financieros aplicados en instituciones de capitales nacionales e internacionales, generando una

deuda insostenible. A comienzos de la primera década del nuevo milenio, la crisis se fue profundizando puesto que los grandes compradores mundiales de lácteos (Rusia, Brasil y México) disminuyeron sus importaciones producto también de crisis económicas locales, con lo que produjeron una significativa caída del precio de la leche en polvo.

Como consecuencia, SanCor, que tenía una importante deuda en dólares originada en la reconversión industrial y comercial tuvo que afrontar un mercado doméstico cuyo consumo de lácteos cayó de 225 litros per cápita a menos de 160 en dos años (SanCor, 2018). Al mismo tiempo se desató la competencia en el uso de la tierra entre productores agrícolas y pecuarios por la irrupción del cultivo de la soja en forma extensiva, como consecuencia de la aplicación de un paquete tecnológico de fácil y rápida adopción por parte de los productores.

Las consecuencias de toda esta situación fueron notables, tanto económica como socialmente, para los productores, la cooperativa y las comunidades en las que se tenía fuerte presencia. La convicción e identidad cooperativa de muchos productores fue lo que permitió continuar con las actividades ya que la solidaridad entre ellos originó el intercambio local de materias primas a menor costo y la entrega de productos sin costo en las localidades vulnerables de la región centro.

Al ejercer el primer principio cooperativo, que se refiere a la membresía abierta y voluntaria, hubo productores que decidieron abandonar las cooperativas asociadas y otros más se adhirieron a cooperativas de otros giros económicos; esto generó dificultades en la marcha de la organización pero redujo los costos e inversión en servicios complementarios a los socios.

Hacia 2005 se plantearon objetivos de superación definitiva de la situación económico-financiera de la cooperativa, por lo cual se realizó una reestructuración de la deuda financiera, al tiempo que trabajaron en la asociación para lograr una mejor vinculación entre la cooperativa y los productores.

Pocos meses después de la negociación de la deuda, los cambios en las condiciones de comercialización de la leche con destino a la exportación volvieron a dejar a SanCor en una posición endeble para el cumplimiento de las obligaciones contraídas. Por el contrario, la decisión de los asociados de transformar a SanCor en una cooperativa de primer grado facilitó instancias de diálogo en la toma de decisiones para lograr la unidad y el acuerdo.

A partir del cambio, algunas cooperativas asociadas se transformaron en proveedoras, con lo que se modificaron los acuerdos de cooperación como parte de una misma organización a la colaboración comercial exclusiva, en la que cada organización se mantuvo independiente y con responsabilidad limitada. Por su parte, SanCor fortaleció los canales de comunicación entre sus socios y asociados para permitir que los productores pudieran expresar sus inquietudes, necesidades y opiniones de una manera más directa.

Para contrarrestar los efectos negativos a nivel internacional, los especialistas formados en la cooperativa central emprendieron acciones para mejorar la calidad de los lácteos exportados y con ello aprovechar nuevas oportunidades de mercado. Implementaron un plan de acompañamiento en materia de productividad, eficiencia y capacidad de gestión en las cooperativas asociadas. Se llevaron a cabo asesorías en materia de calidad de la leche y consejos técnicos para superar circunstancias puntuales, jornadas de formación cooperativa y de bienestar animal.

Se implementó el Programa de Desarrollo Tecnológico para incentivar la innovación en los procesos a bajo costo, apoyado de capacitación en materia financiera para tamberos y operarios, se creó el subprograma de alimentación en el que se buscó mejorar la crianza y recría del ganado; se editaron manuales digitales de gestión integral de la cooperativa tambara bajo el modelo cooperativo a fin de trabajar con austeridad financiera.

Se planeó la construcción de programas de prevención y uso responsable de agroquímicos y bienestar animal. Se crearon nuevas alianzas con otras cooperativas para realizar intercambios educativos para los socios en materia de gestión económica, planificación de la transferencia programada de la titularidad y gestión de las cooperativas tamberas a los productores y a sus familias.

Por lo anterior, se puede concluir que SanCor es un ejemplo de que para librar obstáculos es necesario generar nuevas formas de asociación con aliados estratégicos, con quienes se debe compartir los mismos valores y la disponibilidad hacia la innovación productiva. Sin embargo, el entorno de las organizaciones influye directamente en la toma de decisiones y puede, en ocasiones, provocar que las propias cooperativas renuncien al modelo con tal de salvar el trabajo y los ingresos de sus socios.

No obstante, la caída del cooperativismo en Argentina sigue siendo un importante sector económico y social, pero con ciertas debilidades, una de ellas consiste en que su base social está integrada, principalmente, por pequeños y medianos productores, usuarios, trabajadores y consumidores; las cooperativas, tanto en el país como en el mundo, compiten con desventajas de capital frente a las grandes empresas transnacionales.

A lo largo de este capítulo se describieron los problemas y retos más importantes que las dos cooperativas seleccionadas tuvieron que enfrentar en su camino hacia mercados extranjeros, también se identificaron las prácticas que implementan para solucionarlos y continuar escalando su participación en el exterior.

Si bien, la teoría sobre el desarrollo de las organizaciones es clara al plantear que existen elementos en común dentro de las cooperativas que les permiten formar parte de una economía social, sus características son tan diversas entre una cooperativa y otra que las prácticas que implementan para solucionar sus problemas pueden no coincidir con un modelo teóricamente establecido.

De esta forma, es importante destacar que a pesar de que el cooperativismo tiene presencia en prácticamente todas las sociedades, su peculiaridad y trascendencia histórica no puede ser universalizada puesto que cada grupo social adopta el cooperativismo de forma distinta de acuerdo con las modalidades culturales que los rigen. Por tanto, al estudiar a las cooperativas agroalimentarias en América no es posible generalizar sus características ya que la realidad socioeconómica es distinta y compleja en cada país.

En el caso de Costa Rica, su riqueza biológica es un elemento clave para la creación de organizaciones y sus métodos de trabajo. La agroecología es el pilar más importante de su cooperativismo puesto que complementa su labor social de bienestar en las comunidades con la conservación de la biodiversidad que caracteriza al país. La apuesta por el desarrollo de ventajas competitivas basado en la calidad y exclusividad de su café ha dado buenos resultados en mercados internacionales, esto convierte al cooperativismo costarricense en una referencia de mejores prácticas en la internacionalización.

En las fuentes consultadas para la realización de esta investigación hay una constante que se repite: las cooperativas agroalimentarias son un modelo empresarial caracterizado por su estrecha vinculación al territorio y su compromiso con el medio en el que surgen, pero ello no impide que se desenvuelvan con gran eficiencia en un mercado cada día más abierto, complejo y altamente competitivo.

Insertarse en mercados extranjeros obliga a las cooperativas a tomar decisiones estratégicas para ganar dimensión, internacionalizarse, diversificar su actividad y moverse a lo largo de toda la cadena agroalimentaria para poder hacer frente a un entorno cada vez más volátil y ser un instrumento útil y eficiente, tanto para sus socios como para el territorio donde se desarrollan.

Esta circunstancia les está obligando a poner en marcha iniciativas ambiciosas y a realizar una reflexión profunda sobre aspectos cruciales para su expansión, como son las necesidades de capitalización, la creación de redes cooperativas y de alianzas estratégicas, entre otros; circunstancias que exigen una gobernanza sólida

y eficiente, con una visión a largo plazo y, sobre todo, fortalecimiento de su identidad cooperativa.

Por ello, las cooperativas internacionales deben analizar el tipo de alianzas que establecen para lograr beneficios para sus partes y para las comunidades en las que se insertan, y que permitan consolidar la apertura al mundo, reconociendo que es la fuerza del capital humano lo que impulsará a las empresas y las naciones hacia su madurez y desarrollo. Por tanto es importante que, en respuesta al proceso internacional de competencia y concentración, las cooperativas sepan reforzar su competitividad y su dimensión internacional, preservando al mismo tiempo los derechos y obligaciones de sus miembros.

## CONCLUSIONES

Como ha quedado demostrado a lo largo del desarrollo de esta investigación, las cooperativas tienen un papel muy importante para la población trabajadora y sus familias, ya que es una forma de asociación que permite a las personas contribuir de forma directa en el desarrollo generando ingresos a partir de actividades productivas y el reparto equitativo de los beneficios para el bienestar de la sociedad.

Los antecedentes de las cooperativas de producción agroalimentaria en América son el marco de referencia sobre el desarrollo del cooperativismo internacional, que a lo largo de su historia registra el origen de organizaciones ejemplares que enaltecen el movimiento cooperativista y reconoce a sus principales representantes, quienes en todo momento se condujeron bajo los principios y valores cooperativos que los llevaron al liderazgo internacional.

Si bien el cooperativismo como forma de organización surgió en la Europa industrial, las desigualdades sociales y económicas provocadas por la colonización y la apropiación de territorios son un fenómeno mundial, de aquí que otras sociedades del mundo tomarán como referencia a la cooperativa como una forma de asociarse para contrarrestar los efectos negativos de la economía de mercado.

Las cooperativas son medios poderosos para potenciar la inclusión económica y social tanto en el sector rural como urbano y contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas. A través de estas organizaciones se realizan acciones conjuntas, se mejora el uso de sus recursos, los grupos de trabajo amplían su participación en asuntos productivos y económicos, y en general pueden ser parte de la gestión pública, política y social, de sus comunidades o regiones.

En el sector agroalimentario las cooperativas han demostrado que son un modelo organizacional exitoso para la agricultura familiar en todo el mundo, pero también lo son para las grandes organizaciones productoras y comercializadoras de

alimentos, mismas que se desarrollan bajo un entorno competitivo que las obliga a responder a las altas exigencias del mercado con productos de calidad e inocuos, con costos asequibles y alto rendimiento productivo. Estos elementos fortalecen a las organizaciones y las ayudan a conducir la gestión de sus emprendimientos o iniciativas económicas.

Producir muchos o pocos alimentos puede ser desventajoso para un productor si no cuenta con elementos colectivos de soporte a su actividad individual. Por esta razón, las cooperativas agroalimentarias, desde finales del siglo XIX, se han extendido por todo el mundo como una opción de autoayuda para compensar las desventajas de la producción agrícola y para formar organizaciones voluntarias de personas con un interés común.

Para hacer frente a las amenazas y oportunidades que origina la globalización, las empresas han optado por internacionalizarse. Las cooperativas agroalimentarias no permanecen ajenas a este reto, por lo que incorporan esta estrategia, tratando de vincularse de forma estable con los mercados exteriores. En su proceso de internacionalización se enfrentan a las exigencias del mercado que las obliga a demostrar que son capaces de planear, ejecutar, verificar y mejorar procesos con buenos resultados para ser más competitivas en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, socios, asociados y colaboradores.

Dado que cada vez es mayor el número de cooperativas que deciden incursionar en mercados extranjeros, es importante estudiar a las prácticas que llevan a cabo, entre otras, los métodos, procedimientos, sistemas y técnicas que han dado buenos o mejores resultados, de modo que sirvan como ejemplo para otras organizaciones, agroalimentarias o con otra especialidad, con interés en internacionalizarse.

Así, para alcanzar el objetivo de esta investigación se analizó el conocimiento teórico existente en el campo de la Administración de los Negocios Internacionales y su aplicación en cooperativas internacionales; se identificaron las mejores

prácticas que implementan las cooperativas agroalimentarias de América y se propuso un esquema de internacionalización general a partir del cual se caracterice el proceso de desarrollo internacional de estas cooperativas.

Uno de los retos que se tuvo que enfrentar durante la investigación fue que a pesar del creciente número de estudios entorno a la internacionalización de las organizaciones, la información disponible acerca de la dinámica internacional de las cooperativas aún es dispersa y heterogénea, lo que dificultó la aplicación de un marco teórico particular acerca de la relación entre la cooperativa y las variables de su comportamiento internacional. En este sentido, se concluye que la Administración, y en particular los Negocios Internacionales, es quizá una de las áreas del conocimiento con menor desarrollo en el estudio del cooperativismo.

El modelo de internacionalización de Uppsala se considera una construcción teórica viable para analizar el comportamiento internacional de las empresas cooperativas, ya que a partir de su propuesta de cuatro etapas permite identificar la situación en la que se encuentra una organización en su camino a mercados extranjeros.

Para responder a la pregunta de investigación planteada al inicio de este trabajo, acerca de ¿cuáles son las mejores prácticas que han contribuido al desarrollo internacional de las cooperativas agroalimentarias en América? Se caracterizaron los elementos que forman parte del movimiento cooperativo y que sin ellos, estas organizaciones no podrían funcionar:

- a. Identidad cooperativa. Su fortalecimiento permite que la organización que pretende internacionalizarse analice hasta qué punto es capaz de trascender los límites de su mercado local y de actuar en redes junto a otras empresas y organizaciones en niveles de competencia internacional, manteniendo siempre sus principios y valores como una organización de cooperación creada para lograr el bienestar común.

El reto de las cooperativas es encontrar la forma en la que conjuguen su actuación local con la dinámica de la economía globalizada sin perder de vista que la esencia del cooperativismo reside en la importancia de las personas frente al capital y no es el capital quien contrata al trabajo, sino que, es el trabajo quien contrata y controla al capital.

- b. Intercooperación. Las cooperativas al internacionalizarse necesitan de la colaboración de otras organizaciones que les aporten lo que éstas necesitan. Al crear o fortalecer redes de cooperación fuera del país de origen, las cooperativas incursionan en nuevos mercados con mayor confianza que si lo hicieran solas. A través de la intercooperación se involucra a nuevas organizaciones, incluidas las de capital y las públicas, para que compartan el objeto social de la cooperativa.

En el caso de las cooperativas agroalimentarias internacionales, la intercooperación les permite escalar el nivel de participación en el mercado pues se pueden convertir en proveedores de productos con calidad alimentaria, mejorando su posición en la cadena de valor.

- c. Gobierno democrático y fomento a la participación. La gobernanza es clave en el proceso de crecimiento, ya que permite tomar decisiones logrando el consenso, situación que no es fácil, porque a pesar de que todos los miembros son un voto, no todos tienen ni la misma información ni la misma capacidad para procesarla. La cultura que crea la cooperativa no sólo atiende a las características de sus miembros, sino de las localidades, estados o países del mundo en los que operan.
- d. Producción agroecológica. Al aplicar la agroecología como una práctica en las cooperativas agroalimentarias además de asegurar la calidad de sus procesos y productos, también requiere de transparencia y honestidad para que tanto consumidores como otras organizaciones sepan que la producción

pasa por procesos en los que se han aplicado técnicas amigables con el ambiente y la sociedad, además de que los recursos han sido cuidados de forma eficiente, con lo que incrementan el valor de los productos.

Si bien los elementos mencionados son la base del modelo cooperativo agroalimentario internacional, también pueden ser considerados como mejores prácticas en la internacionalización de las organizaciones cooperativas ya que al aplicarlas se cumple con el objetivo fundamental del bien común sin dejar de lado el interés económico que persigue toda organización empresarial.

Así, con la investigación documental realizada y el desarrollo de los casos presentados, se comprueba la hipótesis de que las mejores prácticas que implementan las cooperativas agroalimentarias en América para lograr su internacionalización son, el fortalecimiento de su identidad cooperativa, la toma de decisiones basada en la democracia y la participación, la creación de redes de colaboración, así como la orientación hacia la producción agroecológica.

Sin embargo, esto no constituye un modelo puesto que cada cooperativa tiene características diferentes y se desarrolla en contextos distintos por lo que no se puede esperar que todas las cooperativas implementen estas prácticas al pie de la letra, como si se tratase de una receta para lograr el éxito en la internacionalización. Por ello, las cooperativas internacionales que hoy son exitosas tal vez no sean consideradas como tal en el futuro y viceversa. Todo depende de la intención de la cooperativa de buscar, en los diferentes contextos en los que se ubican, las Mejores Prácticas que les ayuden a alcanzar sus objetivos como organización económica y social.

Con los casos presentados se concluye que, si bien, la teoría sobre el desarrollo de las organizaciones es clara al plantear que existen elementos en común dentro de las cooperativas que las hacen ser parte de una economía social, sus características son tan diversas entre una cooperativa y otra que las practicas que implementan

para solucionar sus problemas puede no coincidir con un modelo teóricamente establecido.

En las fuentes consultadas para la realización de esta investigación hay una constante que se repite: las cooperativas agroalimentarias son un modelo empresarial caracterizado por su estrecha vinculación al territorio y su compromiso con el medio en el que surgen, pero ello no impide que se desenvuelvan con gran eficiencia en un mercado cada día más abierto, complejo y altamente competitivo.

Insertarse en mercados extranjeros obliga a las cooperativas a tomar decisiones estratégicas para ganar posiciones, internacionalizarse, diversificar su actividad y moverse a lo largo de toda la cadena agroalimentaria para poder hacer frente a un entorno cada vez más volátil y ser un instrumento útil y eficiente, tanto para sus socios como para el territorio donde se desarrollan.

Finalmente, es importante mencionar que esta investigación contribuye a abordar de forma exploratoria una temática escasamente analizada, como es la relación entre cooperativas e internacionalización, no obstante, puede servir como guía para que aquellos interesados en conocer más sobre el tema puedan enriquecer el conocimiento administrativo que ayude a resolver problemas y contradicciones en las organizaciones que beneficien a la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aaby, N. y Slater, S. (1989). Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-1988. *International Marketing Review*, (6), 7-26.
- Alianza Cooperativa Internacional (2015). Las cooperativas y los objetivos de Desarrollo Sostenible. Debate sobre el desarrollo después de 2015 (Informe de Política). Alianza Cooperativa Internacional.
- Alianza Cooperativa Internacional (2017). Reglamento. Recuperado de <https://www.ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/ica-bylaws17112017es-1703487485.pdf>
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2012). Hechos y cifras del cooperativismo en las Américas y el mundo. Las cooperativas en las Américas. Costa Rica: ACI. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/Hechos-y-cifras-del-cooperativismo>.
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2015). Las cooperativas y los objetivos de Desarrollo Sostenible. Debate sobre el desarrollo después de 2015 (Informe de Política). ACI
- Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 2016). Exploring the co-operative economy report 2016. Italia: Monitor cooperativo mundial.
- Anda, B.S, Durango, M. y Espinosa, M. (2017). En busca de la soberanía alimentaria: dos casos de cooperativas de comercio agroecológico en Quito. *Antropología Cuadernos de Investigación*, 17 (julio-diciembre), 95-111.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24 (2), 209-231.
- Asociación Nacional de Uniones de Crédito (CUNA, 2018). Our people. Washington, DC. Estados Unidos. Recuperado de <https://www.cuna.org/About-CUNA/About-CUNA/>
- Austin, J. (Eds, 2006). Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica. Banco Interamericano de Desarrollo. Nueva York
- Baamonde, E. (Coord. octubre 2013). El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía mundial. *Mediterráneo Económico*. 24
- Baamonde, E. (octubre 2013). El papel del cooperativismo agroalimentario en la economía Mundial. *Mediterráneo Económico*. 24
- Baamonde, E. (octubre 2013). Las Cooperativas en EEUU, Canadá, Australia y Nueva Zelanda. *Mediterráneo Económico*. 24
- Beverland, M. (2006). Can Cooperatives Brand? Exploring the interplay between cooperatives structure and sustained brand marketing success. *Food Policy*, (32), 480-495.
- Boccherini, J.A. (mayo 2009). La deslocalización: ¿Riesgo u oportunidad para la cadena agroalimentaria? *Mediterráneo Económico*, 15, 277-298.
- Bretos, F.I. (2014). Participación y democracia en las cooperativas internacionalizadas (Tesis de maestría). Universidad del País Vasco, España.

- Bretos, I. y Marcuello, C. (2017). Revisiting Globalization Challenges and Opportunities in the Development of Cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, (88), 47-73.
- Bretos, I., Diaz-Foncea, M., Marcuello C. (2018). Cooperativas e internacionalización: un análisis de las 300 mayores cooperativas del mundo. *Economía Pública, Social y Cooperativa*, (92), 5-37.
- Cafecoop (2019). [www.cafecoopcr.com](http://www.cafecoopcr.com). Costa Rica. Recuperado de <http://cafecoopcr.com/>
- Calderon, H., Fayos, T. y Turbillejas, B. (2007). El éxito en la internacionalización en un entorno global: planificación de marketing, cooperación y compromiso internacional. *Mediterráneo económico*, (11), 113-128.
- Cárdenas, G. y Mora, A. (2012). Visión panorámica del sector cooperativo en Costa Rica. Una larga historia del sector. La Paz, Bolivia: Organización Internacional del Trabajo oficina de los Países Andinos.
- Cardona, A. (1974) Las cooperativas pesqueras en Colombia. Bogotá: Instituto de Educación e Investigación Cooperativa, Universidad de Santo Tomás.
- Cardozo, P., Chavarro, A. y Ramírez, C. (2004). Teorías de internacionalización. *Panorama*, (3), 4-23.
- Carr, A., Kariyawasam, A. y Casi, M. (2008). A Study of the Organizational Characteristics of Successful Cooperatives. *Organization Development Journal*, 26 (1), 79-87.
- Cavusgil, S. T y Godiwalla, M. Y. (1982). Decision-Making for International Marketing: A Comparative Review. *Management Decision*, 20 (4), 47-54.
- Cavusgil, S.T. y Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Censo Nacional Agropecuario (CNA, 2002). Resultados para el total del país por provincia. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/cna\\_index.asp](https://www.indec.gob.ar/cna_index.asp)
- Censo Nacional Agropecuario (CNA, 2018). Resultados para el total del país por provincia. Recuperado de <https://cna2018.indec.gob.ar>
- Centro de Cooperativas de la Universidad de Wisconsin-Madison (2017). Map: Cooperatives in the U.S. Recuperado de [https://mce.uwcc.wisc.edu/Cooperatives\\_map/](https://mce.uwcc.wisc.edu/Cooperatives_map/)
- Chambers, C. A. (1962). The Cooperative League of the United States of America, 1916-1961: A Study of Social Theory and Social Action. *Agricultural History*, 36 (2), 59-81. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/i289109>
- Chávez, R. (2004). Gobierno y democracia en la economía social. *Mediterráneo Económico*, (6), 35-52. Recuperado de <http://www.publicacionescajamar.es/publicaciones-periodicas/mediterraneo-economico/mediterraneo-economico-6-economia-social-la-actividad-economica-al-servicio-de-las-personas/>
- Cid, A. (2007). El Enfoque Teórico de la Cooperación Internacional en Educación. Análisis de tres agencias de Cooperación Internacional (Tesis de licenciatura). Escuela de Ciencias Sociales, Artes y Humanidades, Universidad de las Américas Puebla. México

- Coartada, J. W. (2011). *Management del nuevo siglo, gestión y trabajo en la nueva economía digital*. Buenos Aires: Financial Times, Prentice Hall y Pearson Educación.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018). *Perspectivas de la agricultura y el desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe 2017-2018*. Costa Rica: CEPAL. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/42281>
- Confederaciones Rurales Argentinas (CRA, enero 2018). *Los productores lácteos no pueden más*. Recuperado de <http://www.cra.org.ar/nota/20079-los-productores-lacteos-no-pueden-mas/>
- Cooperativa Obrera (2018). *Memoria del Consejo de Administración, 107 (marzo 2017- febrero 2018)*. Recuperado de <https://www.cooperativaobrera.coop/media/files/2017/11-noviembre/memoria-y-balance-106.pdf>
- Credit Union National Association (2018). *Our people*. Washington, DC. Estados Unidos. Recuperado de <https://www.cuna.org/About-CUNA/About-CUNA/>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. y Sullivan, D. (2004). *Negocios internacionales*. España: Pearson Edication.
- De Cárdenas, G. y Mora, A. (2012). *Visión panorámica del sector cooperativo en Costa Rica, una larga tradición*. En Mogrovejo, R., Mora A. y Vanhuynegem, P. (Eds.), *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. La Paz, Bolivia: Organización Internacional del Trabajo. 29-85.
- Delgado, H. D. (2007). *Enfoque de procesos, Mejores prácticas*. México: Revista Pyme AH. Recuperado de <http://www.casias-creaciones.mx/iframe/Pyme%202007/Agosto%20160/Pyme160p59-60.pdf>
- Departamento de Agricultura de los Estados Unidos. (USDA, 2016). *Co-ops 101, informe de cooperativas 55*. Estados Unidos: USDA.
- Desjardins Group (2017). *2017 Desjardins Group Annual Report. When you choose Desjardins, you're making change happen*. Recuperado de <https://www.desjardins.com/ressources/pdf/d50-rapport-annuel-mcd-2017-t4-e.pdf?resVer=1521046909000>
- Díaz, M. A. (2015). *El entorno desde una perspectiva técnica y científica*. En A.M. Díaz. (Coord.), *El entorno complejo de las organizaciones* (pp. 237-264). México: Publicaciones empresariales FCA Publishing UNAM.
- Dieterich, H. (2001). *Nueva Guía para la Investigación Científica* (10ª. ed.) México: Editorial Planeta Mexicana.
- Dirección General de Empresa de la Comisión Europea. (2004). *Responsabilidad Empresarial, recopilación de casos de buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa*. Luxemburgo: Comunidad Europea.
- Eguía, V. F. (2002). *ABC de la Cooperación*. México: Caja Popular Mexicana S.A.P. y Programa del Fondo Nacional de Apoyo a Empresas Solidarias FONAES.
- El portal de la economía Solidaria (2018). *El comercio justo*. España. Recuperado de [https://www.economiasolidaria.org/comercio\\_justo](https://www.economiasolidaria.org/comercio_justo)
- Ellis, P. D. (2000). *Social ties and foreign market entry*. *Journal of International Business Studies*, (31), 443–469.

- Errasti, A.M., Heras, I., Elgoibar, P. y Begiristan, A. (diciembre 2002). La internacionalización de las cooperativas y su responsabilidad social. *Dirección y Administración de Empresas*, 10, 119-145. Recuperado de <http://www.ehu.es/ojs/index.php/rdae/article/view/11677>
- Fajardo G.G. (noviembre 2004). Intercooperación e integración cooperativa en la legislación española. Comunicación presentada al Congreso Internacional de Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural, organizado por el Centro de Investigación y Especialización en Gestión de Empresas Agroalimentarias (CEGEA) en la Universidad Politécnica de Valencia. España
- Fayos, T. y Calderon, H. (mayo 2013). Principales problemas de internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas, *REVESCO*, (111), 32-57.
- Flores, M. G. (2016). Mejores prácticas internacionales para pequeñas y medianas empresas. Situación del caso mexicano durante 2009-2015. (Tesina de licenciatura). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fojardo G.G. (noviembre 2004). Intercooperación e integración cooperativa en la legislación española. Comunicación presentada al Congreso Internacional de Cooperativismo Agrario y Desarrollo Rural, organizado por el Centro de Investigación y Especialización en Gestión de Empresas Agroalimentarias (CEGEA) en la Universidad Politécnica de Valencia. España
- Fondo Monetario Internacional (2017). *World Economic Outlook: Gaining momentum?* Whashington D.C., Estados Unidos. Recuperado de <https://goo.gl/tsJrd0>
- Fondo Monetario Internacional (FMI, abril de 2018). Report for Selected Country Groups and Subjects (PPP valuation of country GDP). *World Economic Outlook Database*. Recuperado de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2018/01/>
- Fontanela, E. (2014). El camino de las cooperativas agropecuarias de nueva generación. (Ponencia). III Cumbre Cooperativa de las Américas. Recuperado de <https://www.ica.coop/sites/default/files/basic-page-attachments/ica-bylaws17112017es-1703487485.pdf>
- Galván S. I. (2003). La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. (Tesis doctoral). Universidad de las Palmas de Gran Canaria, España
- Gamboa, J. (2016). *Café de Costa Rica*. San José, Costa Rica: Instituto del Café de Costa Rica.
- Gamboa, J. y Ross, Y. (2014). *Café de Costa Rica: El espíritu de una nación*. San José, Costa Rica: Instituto del Café de Costa Rica.
- Gamboa, J. y Ross, Y. (2016). *Café de Costa Rica: El espíritu de una nación*. San José, Costa Rica: Instituto del Café de Costa Rica.
- García Canal, E. y Menguzzato, M. (2005). Alianzas Estratégicas y Empresa Multinacional Española. En J. J. Durán (ed.). *La Empresa Multinacional Española: Estrategias y Ventajas Competitivas* (pp.227-250). Madrid, España: Minerva Ediciones.
- García, J. (2009). Com aprofundir la participació en les cooperatives de treball. *Nexe*, (24), 13-21. Recuperado de <http://nexe.coop/hemeroteca/>

- Garteiz-Arruecoa, J. D. (1985). La alternativa cooperativa, una respuesta ante la crisis. España: Ediciones CEAC.
- Glazier, A. (2007). Acerca de SanCor. *Revista Idelcoop*. 34 (176), 136-143.
- Gómez, G. (2008). Gestión de empresas sociales. México: Universidad Autónoma de Querétaro y Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Guisado, M. (2002). Internacionalización de la Empresa. Estrategias de Entrada en los Mercados Extranjeros. Madrid, España: Pirámide.
- Guisado, M. (2003). Estrategia de Multinacionalización de la Empresa y Política de Empresa. Madrid, España: Pirámide.
- Infobae. (2 de abril de 2018). Un día clave para la lechería: el 12 de abril se define el futuro de Sancor. Recuperado de <https://www.infobae.com/campo/2018/04/02/un-dia-clave-para-la-lecheria-el-12-de-abril-se-define-el-futuro-de-sancor/>
- Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas. (IMMPC, 2018). ¿Qué son las Mejores Prácticas Corporativas? México:IMMPC. Recuperado de <https://www.immpc.mx/mejores-practicas>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (Infocoop, 2012). Estadísticas. Recuperado de <http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadisticas.html>
- Instituto Nacional de Fomento Cooperativo. (Infocoop, 2013). Síntesis del IV Censo Nacional Cooeprativo 2012. recuperado de <http://www.infocoop.go.cr/cooperativismo/estadisticas.html>
- Izquierdo, M. M. (2009). Problemas de las empresas cooperativas en México que atentan contra su naturaleza especial. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*. (43), 93-123.
- Jesse, V. E. y Rogers R. (2006). The Cranberry Industry and Ocean Spray Cooperative: Lessons in Cooperative Governance. Food System Research Group Department of Agricultural and Applied Economics, (19). Universidad de Wisconsin-Madison
- Johanson, J. y Mattson, L. (1988). Internationalization in Industrial System. A Network Approach. En N Hood y J-E Vahlne (Ed.) *Strategies in Global Competition*. Reino Unido: Croom Helm. 287-314.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, (40), 1411–1431.
- Johanson, J., y Vahlne, J. (1977). The internationalization of the firm- A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, (8), 23-32.
- Johanson, J., y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7 (4). 11-24. Recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, (12), 305-322. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- La Cafeógrafa (2018). Las 8 regiones, y 8 sabores del café de Costa Rica. Costa Rica. Recuperado de <https://lacafeografa.com/2016/10/17/8regiones/>

- Lara, G. G. (2002). *Empresas sociales*. México: Universidad Autónoma de Querétaro y Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 27 (1), 76-104.
- Lawless, G. (2002). History of Cooperatives in Wisconsin. En Cobia, D. (Ed.) *Cooperatives in Agriculture*. (106-120). Wisconsin, Estados Unidos de América: Prentice-Hall
- Leonidu, L.C., Katsikeas, C.S. y Samiee, S. (2001). Marketing strategy determinants of export performance: a meta-analysis. *Journal of Business Research*, (55), 51-67.
- Lertxundi, A. (2011). La actitud de las cooperativas en la dirección de los recursos humanos en sus filiales productivas exteriores. El caso de las cooperativas vascas. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72 (octubre 2011), 186-213.
- López, D. C. (1996). *Internacionalización de la empresa española mediante inversión directa en el exterior*. (Tesis doctoral). Universidad de Oviedo, España.
- Marín, M., Meliá, E. y Marí, S. (23 septiembre 2008). Estrategias de Internacionalización de las cooperativas agrarias en España (Ponencia). 27 Congreso Internacional del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, Sevilla, España.
- Melo, J. M. (11 de febrero de 2018). Adecoagro pagó USD 45 millones y se quedó con dos plantas lecheras de Sancor. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/campo/2019/02/11/adecoagro-pago-usd-45-millones-y-se-queda-con-dos-plantas-lecheras-de-sancor/>
- Méndez, R. (1997). *Geografía Económica. La lógica espacial del capitalismo global*. España: Ariel
- Menguzzato, M. (1995). La triple lógica de las alianzas estratégicas. En A. Cuervo (Dir.). *Dirección de empresas de los noventa. Homenaje al profesor Marcial-Jesús López Moreno* (pp. 503-523). Madrid, España: Civitas.
- Miranda, L. A. y Gutiérrez, R. J. (2007). Historia del derecho de la competencia. *Revista Boliviana de Derecho*, (3), 215-267. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4275/427539903013.pdf>
- Monzón, J. L. (2003). El cooperativismo en la historia de la literatura económica. *Economía Pública, Social y Cooperativa*, (44), 9-32.
- Monzón, J. L. (2012). Las cooperativas ante la globalización: magnitudes, actividades y tendencias. *Ekonomiaz*, (79), 13-30.
- Mora, A. (2012). Visión Histórica del Movimiento Cooperativo en América Latina. En Mogrovejo, R., Mora A. y Vanhuynegem, P. (Eds.), *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible* (pp. 29-85) La Paz, Bolivia: Organización Internacional del Trabajo.
- Mora, S. N. (2008). *Agrocadena de Café*. Ministerio de Agricultura y Ganadería, Dirección Regional Huetar Norte. Recuperado de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/E70-9314.pdf>

- Morales, P. R. (2015) El entorno desde una perspectiva económico-financiera. En A.M. Diaz. (Coord.), El entorno complejo de las organizaciones (pp. 87-118). México: Publicaciones empresariales FCA Publishing UNAM.
- Nielsen R. P. (1987). Estrategia cooperativa en marketing. Horizontes comerciales, 30 (4). 61-68.
- Observatorio de la Cadena Láctea Argentina (OCLA, 2018). Diagnóstico competitivo del sector lácteo argentino. Argentina: OCLA.
- Orellana, G. M. (2007) La economía solidaria como forma de organización económica alternativa al sistema capitalista global. España: Universidad de Barcelona.
- Organización de Cooperativas de Brasil (OCB, 2015). Catálogo Brasileiro de Cooperativas Exportadoras. Brasil: OCB
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2012). Las Cooperativas Agrosilvopecuarias en América Latina. Informe final consolidado. Colombia: FAO.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2016). Perfil de Estado Unidos. Recuperado de <http://www.fao.org/countryprofiles/index/es/?iso3=USA>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2018). Centro de Conocimientos sobre Agroecología. Roma, Italia. Recuperado de <http://www.fao.org/home/es/>
- Organización Internacional del Trabajo (20 junio 2002). Recomendación sobre la promoción de las cooperativas. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: [http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P1210\\_0\\_ILO\\_CODE:R193](http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P1210_0_ILO_CODE:R193)
- "Organización Internacional del Trabajo. (OIT, 2008). 2008. Conclusiones relativas a la promoción de empresas sostenibles. Conferencia Internacional del Trabajo. Ginebra: OIT. Recuperado de [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed\\_emp/@emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_114235.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/documents/publication/wcms_114235.pdf)"
- Österberg, P. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, (25), 181-197.
- Paranque, B. y Willmott, H. (2014). Cooperatives saviours or gravediggers of capitalism? Critical performativity and the John Lewis Partnership. *Organization*, (21), 604- 625. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1350508414537622?journalCode=orga>
- Pertuzé, J. A. (2010). Best practice for industry university-collaboration. Estados Unidos: MIT Sloan Management, 51(4). Recuperado de <https://osp.mit.edu/sites/osp/files/u8/bestpractices.pdf>
- Pla, J. (2000). La empresa multinacional y el modelo transnacional. *ICADE-UPC*, 54 (sep-dic), 53-76.
- Pla, J. y León, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. España: Pearson Educación.

- Podivinsky, J.M. y Stewart, G. (2007). Why is Labour-Managed Firm Entry So Rare? An analysis of entry using UK panel data. *Journal of Economic Behavior & Organization*, (63), 177-192.
- Puentes, P., Antequera, J. y Velasco M. (2007). Las sociedades cooperativas de segundo grado y su relación jurídica con socios. *REVESCO*, 93, 98-143.
- Ressel, A. B. y Silva, N. C. (2008). Impactos de la integración regional del MERCOSUR en el Sector Cooperativo. El caso de SanCor. Universidad Nacional de la Plata. Argentina.
- Reynolds, B. J. (2002). *Black Farmers in America, 1865-2000*. Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América. Reporte 194. Recuperado de <http://www.federationsoutherncoop.com/blkfarmhist.pdf>
- Rialp, A. (1997). Las fases iniciales del proceso de internacionalización de las empresas industriales catalanas: una aproximación empírica. (Tesis doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española*, (781), 117-128.
- Rialp, A. (2001). Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research. En Axinn, C.N., y Matthysens, P. (Ed.), *Reassessing the Internationalization of the Firm*, Advances in International Marketing. Países Bajos: JAI/Elsevier Inc.
- Rialp, A. (2005). Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español. *Claves de la Economía Mundial*. 99-108.
- Rojas, H. J. (marzo 2013). Panorama general del cooperativismo agropecuario en México. *Estudios Agrarios*, 121-138.
- SanCor. (2018). Anuario 2017-2018. Argentina. Recuperado de <http://www.sancor.com/novedades-productores/novedades-de-sancor?es>
- Sancor. (2018). Reporte de sostenibilidad 2017-2018. Argentina Sancor: Sancor
- Sancor. (2019). [www.sancor.com](http://www.sancor.com). Argentina. Recuperado de <http://www.sancor.com/principal/sancor-922?es>
- SanCor. (1999). Revista SanCor. Argentina. Recuperado de <http://www.sancor.com/la-empresa/la-empresa-revista-sancor?es>
- Senkiw, M. (2014). Pioneros en solidaridad Orígenes del cooperativismo en Argentina. Argentina. Recuperado de <https://www.centrocultural.coop/blogs/cooperativismo/2017/07/09/pioneros-en-solidaridad-origenes-del-cooperativismo-en-argentina>
- Serrano, U. (2012). ¿Cómo internacionalizarse y no morir en el intento? Un análisis doctrinal. *Cooperativismo e Internacionalización*. Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. Colombia
- Setting the standard for sustainability (2018). Starbucks C.A.F.E. Practices. California, Estados Unidos de América. Recuperado de <https://www.scsglobalservices.com/services/starbucks-cafe-practices>
- Travadalo, M., Karlen, C., Mainá, M. y Suero, M. (2015). Respuestas Estratégicas en Cooperativas. La Cooperativa agrícola ganadera limitada "Guillermo Lettman" (Santa Fé Argentina) en contextos turbulentos. (Ponencia) IX Congreso Intenacional Rulescoop, Argentina. Recuperado de

- [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50262/Documento\\_completo\\_.pdf?sequence=3](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/50262/Documento_completo_.pdf?sequence=3)
- Tribouley, J. (16 de febrero de 2019). SanCor inicia el proceso de pago de la deuda determinada en el APE. *El Eco de Sunchales*. Recuperado de <http://elecodesunchales.com.ar/noticia/117691/sancor-inicia-el-proceso-de-pago-de-la-deuda-determinada-en-el-ape>
- Trujillo, D. M., Rodríguez, O. D, Guzmán, V. A. y Becerra, P. G. (agosto 2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Documentos de investigación Facultad de Administración, Universidad del Rosario, (30).
- Urbiola, S. A. (2010). Ventaja cooperativa y organización solidaria en un mundo complejo: estrategias cooperativas frente a la ambigüedad e incertidumbre. México: Fontamara.
- Urbiola, S. A. y Gómez, G., (Coord, 2009). Visión global de las cooperativas. México: Plaza y Valdés.
- Uribe, C. (1993). Bases del Cooperativismo. Colombia: Fondo Nacional Universitario Santa Fe de Bogotá.
- Vargas, S. A. (1995). La identidad cooperativa y la cooperativa como empresa: luces y sombras. *Revista de Estudios Cooperativos*, (61), 179-194. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/110259>
- Varney, C. (2010). The Capper-Volstead Act, Agricultural Cooperatives, and Antitrust Immunity. Recuperado de [https://www.americanbar.org/content/dam/aba/publishing/antitrust\\_source/Dec10\\_Varney12\\_21.pdf](https://www.americanbar.org/content/dam/aba/publishing/antitrust_source/Dec10_Varney12_21.pdf)
- Villareal, O. (2006). La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas (Tesis doctoral). Universidad del País Vasco, España.
- Vinces, Y. C. y Yacsahuache, P. H. (1998) Mercado de futuros, mecanismos de financiación empresarial. *Quipukamayoc*, 5 (10), 69-80.
- Zou, S. y Stan, S. (1998) The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15 (5), 333-356.